

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇALIŞANLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL
ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİNDE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mertcan ÇERİ

2000001151

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Melis Seray ÖZDEN YILDIRIM

HAZİRAN 2022

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇALIŞANLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL
ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİNDE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mertcan ÇERİ

2000001151

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Melis Seray ÖZDEN YILDIRIM

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY

Dr. Öğr. Üyesi Hande TASA

HAZİRAN 2022

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez yazım sürecinde her türlü soruma içtenlikle cevap veren, sahip olduğu bilgi ve deneyim ile bana yol gösteren sayın danışmanım Doç. Dr. Melis Seray Özden Yıldırım ve sonrasında eğitim hayatım boyunca bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilme fırsatı bulduğum bütün hocalarıma teşekkür ederim.

Tez yazım sürecimde gerekli katılımcı sayısına ulaşabilmem için desteklerini esirgemeyen ve beni sürekli motive eden değerli arkadaşlarım Alper Işık, Kaan Yayla, Oğuz Metin Bakar, Samet Lato ve Tuanna Buket İlhan'a teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olan, aldığım her kararda beni destekleyen, bugünlere gelebilmemin baş mimarı sevgili annem Filiz Özkan'a, eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen sevgili dedem Zeki Çeri'ye, görebilseydi başarılarım ile gururlanacağına emin olduğum merhum babam Yalçın Çeri'ye minnet ve şükranlarımı sunarım.

Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün izinde, O'nun fikirlerini anlamayı ve yaşamayı kendine gaye edinen bir Türk genci olarak hazırladığım bu çalışma ile "Hayatta en hakiki mürşit (kılavuz)" olarak tayin ettiği ilim mertebesine ulaşmaya yaklaşabilmişsem ve bilim okyanusuna bir damla dahi olsa katkıda bulunabilmişsem ne mutlu bana.

Mertcan Çeri

16 Mayıs 2022

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------|-----|
| İÇİNDEKİLER | i |
| TABLO LİSTESİ..... | vi |
| ŞEKİL LİSTESİ..... | ix |
| KISALTMALAR | x |
| ÖZET..... | xi |
| ABSTRACT..... | xii |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM COVID-19 PANDEMİSİ

| | |
|--|---|
| 1.1. PANDEMİ KAVRAMI VE GEÇMİŞ PANDEMİLER | 4 |
| 1.2. COVID-19 PANDEMİSİNİN TÜRKİYE'YE ETKİSİ..... | 6 |
| 1.3. COVID-19 PANDEMİSİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİSİ | 7 |

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

| | |
|---|----|
| 2.1. ADALET KAVRAMI..... | 10 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI..... | 10 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI..... | 11 |
| 2.3.1. Dağıtımsal Adalet..... | 11 |
| 2.3.2. İşlemsel Adalet | 12 |
| 2.3.3. Etkileşimsel Adalet..... | 13 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ | 14 |
| 2.4.1. Reaktif İçerik Teorileri..... | 15 |
| 2.4.2. Proaktif İçerik Teorileri..... | 17 |

| | |
|--|----|
| 2.4.3. Reaktif Süreç Teorileri | 18 |
| 2.4.4. Proaktif Süreç Teorileri | 19 |
| 2.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... | 19 |
| 2.5.1. Bireysel Faktörler..... | 20 |
| 2.5.1.1. Kişilik..... | 20 |
| 2.5.1.2. Cinsiyet | 20 |
| 2.5.1.3. Eğitim Seviyesi | 21 |
| 2.5.1.4. Kültür | 21 |
| 2.5.2. Örgütsel Faktörler..... | 22 |
| 2.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI..... | 22 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

| | |
|---|----|
| 3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI..... | 25 |
| 3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI | 25 |
| 3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları | 26 |
| 3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı | 26 |
| 3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı | 27 |
| 3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı | 28 |
| 3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı | 29 |
| 3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı | 30 |
| 3.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık..... | 31 |
| 3.2.1.5.2. Devam Bağlılığı..... | 32 |
| 3.2.1.5.3. Normatif Bağlılık..... | 32 |
| 3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları | 33 |

| | |
|---|----|
| 3.2.2.1 Becker'in Yaklaşımı | 33 |
| 3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı | 35 |
| 3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı..... | 36 |
| 3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER | 36 |
| 3.3.1. Bireysel Faktörler | 36 |
| 3.3.1.1. Kişilik | 36 |
| 3.3.1.2. Yaş | 37 |
| 3.3.1.3. Cinsiyet..... | 37 |
| 3.3.1.4. Medeni Durum..... | 39 |
| 3.3.1.5. Eğitim Seviyesi | 39 |
| 3.3.1.6. Çalışma Süresi (Kıdem) | 39 |
| 3.3.2. Örgütsel Faktörler | 40 |
| 3.3.2.1. İşin Niteliği..... | 40 |
| 3.3.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması | 40 |
| 3.3.2.3. Ücret Düzeyi ve Kazanımlar | 41 |
| 3.3.2.4. Yönetim Tarzı..... | 41 |
| 3.3.2.5. Örgüt Kültürü | 42 |
| 3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler..... | 42 |
| 3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI..... | 42 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DESTEK

| | |
|--|----|
| 4.1. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI KAVRAMI | 47 |
| 4.2. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ALT BOYUTLARI | 47 |
| 4.2.1. Uyum Sağlama Desteği..... | 48 |

| | |
|---|----|
| 4.2.2. Finansal Destek | 48 |
| 4.2.3. Kariyer Desteği..... | 48 |
| 4.3. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI KURAMLARI | 48 |
| 4.3.1. Sosyal Değişim Kuramı | 48 |
| 4.3.2. Örgütsel Destek Kuramı..... | 49 |
| 4.3.3. Karşılıklılık Normu Kuramı | 50 |
| 4.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı..... | 50 |
| 4.4. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER | 50 |
| 4.4.1. Bireysel Faktörler..... | 51 |
| 4.4.1.1. Kişilik | 51 |
| 4.4.1.2. Yaş | 52 |
| 4.4.1.3. Cinsiyet..... | 52 |
| 4.4.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem) | 53 |
| 4.4.1.5. Eğitim Seviyesi..... | 53 |
| 4.4.1.6. İşin Yapısıyla İlgili Faktörler | 53 |
| 4.4.2. Örgütsel Faktörler | 54 |
| 4.4.2.1. Örgütsel Adalet..... | 54 |
| 4.4.2.2. Yönetici Desteği | 54 |
| 4.4.2.3. Ödüller ve İş Koşulları | 54 |
| 4.4.2.4. Yönetim Tarzı..... | 54 |
| 4.4.2.5. Örgüt Kültürü | 54 |
| 4.5. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ SONUÇLARI | 55 |
| 4.6. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN BAZI ÇALIŞMALAR | 56 |
| 4.6.1. Literatürdeki Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bazı Çalışmalar | 56 |

| | |
|---|----|
| 4.6.2. Literatürdeki Örgütsel Adalet ile Örgütsel Destek Algısı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bazı Çalışmalar | 58 |
| 4.6.3. Literatürdeki Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bazı Çalışmalar | 59 |

BEŞİNCİ BÖLÜM YÖNTEM VE BULGULAR

| | |
|---|-----|
| 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ | 61 |
| 5.2. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI | 61 |
| 5.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ | 62 |
| 5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ | 63 |
| 5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ | 63 |
| 5.5.1. Demografik Bilgi Formu | 63 |
| 5.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeği | 64 |
| 5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 64 |
| 5.5.4. Örgütsel Destek Ölçeği | 65 |
| 5.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR | 65 |
| TARTIŞMA VE SONUÇ | 128 |
| ÖNERİLER | 138 |
| KAYNAKÇA | 139 |

TABLO LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1.1: Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları | 8 |
| Tablo 2.1 Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması | 14 |
| Tablo 2.2 Greenberg'in Teorilere İlişkin Temsili Soruları | 15 |
| Tablo 3.1 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları | 44 |
| Tablo 5.1. Ölçeklere İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri | 65 |
| Tablo 5.2. Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler | 67 |
| Tablo 5.3. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri | 69 |
| Tablo 5.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi | 70 |
| Tablo 5.5. Analizler Sonucunda Hipotezlerin Durumu | 71 |
| Tablo 5.6 Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları | 72 |
| Tablo 5.7 Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları | 73 |
| Tablo 5.8 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 74 |
| Tablo 5.9 Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 75 |
| Tablo 5.10 Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları | 77 |
| Tablo 5.11 Katılımcıların Kurum Statülerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları | 78 |
| Tablo 5.12 Katılımcıların Algıladıkları Gelir Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 79 |
| Tablo 5.13 Algılanan Gelir Düzeyine İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 80 |
| Tablo 5.14 Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 83 |
| Tablo 5.15 Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 84 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 5.16 Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 86 |
| Tablo 5.17 Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 87 |
| Tablo 5.18 Katılımcıların Kurumlarından Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 88 |
| Tablo 5.19 Pandemi Süresince Katılımcıların Kurumlarından Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyetleri Alma Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları..... | 90 |
| Tablo 5.20 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 94 |
| Tablo 5.21 Pandemi Süresince Katılımcıların Uzaktan Çalışma Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 96 |
| Tablo 5.22 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 98 |
| Tablo 5.23 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Ortamından Memnuniyetine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 99 |
| Tablo 5.24 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Alanından Memnuniyetlerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 102 |
| Tablo 5.25 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle Aylık Gelirlerindeki Değişim Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 103 |
| Tablo 5.26 Uzaktan Çalışmanın Katılımcıların Gelir Düzeylerine Etkisine İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 104 |
| Tablo 5.27 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle İş Memnuniyetlerindeki Değişim Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 105 |
| Tablo 5.28 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle İş Memnuniyetlerindeki Değişim Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 107 |
| Tablo 5.29 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle Örgütsel Bağlılıklarındaki Değişim Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 107 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 5.30 Uzaktan Çalışmanın Katılımcıların Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 109 |
| Tablo 5.31 Katılımcıların Ofis Ortamına Geri Dönüş Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 112 |
| Tablo 5.32 Katılımcıların Ofis Ortamına Geri Dönüş Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları | 113 |
| Tablo 5.33 Katılımcıların Ofis Ortamına Geri Dönüşte İş Yaşamına Adapte Olma Durumlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 114 |
| Tablo 5.34 Normalleşme Sürecinde Ofis Ortamına Dönen Katılımcıların Adaptasyon Durumlarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları..... | 116 |
| Tablo 5.35 Ofis Ortamına Geri Dönen Katılımcıların Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alama Durumlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 117 |
| Tablo 5.36 Ofis Ortamına Geri Dönen Katılımcıların Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alama Durumlarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları..... | 119 |
| Tablo 5.37 Uzaktan Çalışan Katılımcıların Verimlilik Açısından Ofis Ortamı veya Uzaktan Çalışma Ortamına Yönelik Kıyaslamalarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları..... | 123 |
| Tablo 5.38 Çalışanların Pandemi Sonrasında da Uzaktan Çalışmaya Devam Etmeye Yönelik İsteklerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları..... | 124 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 2.1.: Adams'ın Eşitlik Denklemi | 16 |
| Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Kuramların Sınıflandırmaları | 26 |
| Şekil 3.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları | 31 |
| Şekil 4.1: Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler | 51 |
| Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli..... | 62 |
| Şekil 5.2. Aracılık Analizine İlişkin Bulgular | 71 |

KISALTMALAR

Akt.: Aktaran

ANOVA: Analysis of Variance

DSÖ: Dünya Sağlık Örgütü

TDK: Türk Dil Kurumu

Vb.: Ve Benzeri

V.d.: Ve Diğerleri



Enstitü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı : Psikoloji Anabilim Dalı
Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Melis Seray Özden Yıldırım
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek lisans – Haziran 2022

ÖZET

PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇALIŞANLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ

Mertcan Çeri

Bu araştırmanın amacı, pandemi döneminde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolünün belirlenmesidir. Bu doğrultuda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek kavramları ile ilgili literatür ortaya konulmuş ve bu kavramların aralarındaki ilişkilerin saptanması için gerekli analizler uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini pandemi döneminde aktif olarak çalışmaya devam eden 358 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılardan veriler, Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Adalet Ölçeği Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Destek Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen verilere SPSS 26 ve SPSS Process Makro paket programları kullanılarak korelasyon analizi, bağımsız örneklemler t testi, ANOVA testi ve son olarak aracılık rolünü incelemek amacıyla Bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan analizlerin sonuçlarına göre, çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel bağlılıkları ile anlamlı, yüksek düzeyde ve pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca uygulanan aracılık analizlerine göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarının öne sürülen hipotezleri doğrulamakta olduğu ve literatürde yer alan önceki çalışmalar ile paralellik gösterdiği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek

University : Istanbul Kültür University
Instute : Instute of Graduate Education
Department : Industrial and Organizational
Psychology
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Melis Seray Özden
Yıldırım
Degree Awarded and Date : MA – June 2022

ABSTRACT

MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT PERCEIVED BY EMPLOYEES DURING THE PANDEMIC PERIOD

Mertcan Çeri

This research aims to determine the mediating role of organizational support in the relationship between organizational justice and organizational commitment perceived by employees during the pandemic period. Accordingly, the litterateur about the concepts of organizational justice, organizational commitment, and organizational support set forth by applying some essential analyzes to determine the relationships between these concepts. The sample of the study consists of 358 participants who continued to work actively during the pandemic period. Data is obtained by utilizing the Demographic Information Form, Organizational Justice Scale, and the Organizational Support Scale. Correlation analysis, independent sample t-test, ANOVA test, and Bootstrap method which is based on regression, and which is used to analyze mediation role are applied to the obtained data by using SPSS 26 and SPSS Process Makro package software. Considering the results of the analyses conducted, it is found that organizational justice perceived by the employees was significantly, highly, and positively related to their organizational commitment. Explicitly in the mediation analyses, it is identified that organizational support has a mediating role in the relationship between organizational justice and organizational commitment.

The results of the research affirm the validity of the hypotheses put forward and show parallelism with the previous studies in the litterateur.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational Support



GİRİŞ

Günümüz dünyasının değişken dinamiklerinin etkisiyle oluşan rekabet ortamında, örgütlerin en önemli amaçları devamlılıklarını sürdürmek ve değişimlere ayak uydurarak sektörlerinde başarıyı yakalamaktır. Örgütler, hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu tüm kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı hedeflemektedir. Bu kaynakların en önemlilerinden birisi, örgütün yapı taşıını oluşturan insan kaynağıdır. Rekabet avantajı sağlamak ve sektörlerinde başarılı olmak isteyen örgütler, çalışanlarından en yüksek performansı elde edebilmek ve örgütün çıktılarının en yüksek düzeye ulaşabilmesi için insan kaynağını en ideal şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. Bu hedefler doğrultusunda çalışanların iyilik hallerini gözeten örgütler, onları teşvik ve motive edecek örgüt ortamını oluşturmaktadır.

Dünya 2019 yılından bu yana Covid-19 pandemisi krizini yaşamaktadır. Pek çok sayıda insan bu süreçte fiziksel ve psikolojik olarak zarar görmüş ve buna ek olarak ekonomik sürdürülebilirliklerini yitirme tehlikesi yaşamıştır. Bu çapta büyük bir kriz, beraberinde pek çok değişim ve dönüşümü beraberinde getirmektedir (Talak, 2021). Alınan önlemlerle birlikte, virüsün bulaşmasını önlemek adına insanlar arası sosyalleşme seyreltilmiş, toplu etkinliklere kısıtlamalar getirilmiştir buna bağlı olarak pek çok sektörde büyük zararlar meydana gelmiştir.

Pandemi süreci, çalışma hayatındaki dijitalleşmeye de ivme kazandırmıştır (Bozkurt, 2020). Buna bağlı olarak küresel çapta pek çok örgütte uzaktan çalışma yöntemi uygulanmaya başlanmış ancak buna elverişli olmayan işlerde veya gerekli altyapıyı sağlayamayan örgütlerde çalışanlar yüz yüze çalışmaya devam etmek zorunda kalmıştır (Tuna ve Türkmendağ, 2020).

Dünya nüfusunun çoğunluğunu düşük ve orta gelir grubu oluşturmaktadır buna bağlı olarak pek çok insan hayatlarını idame ettirebilmek için çalışmaya devam etme zorunluluğuna sahiptir. Bu durumla ilişkili olarak pandemi sürecinde adalet kavramının, çalışanlar tarafından daha çok sorgulanacağı düşünölmektedir zira pandemi sürecinden farklı ekonomik statüdeki insanlar farklı şekillerde etkilenmiştir. Yaşanan krizle birlikte hem çalışanların çalışma yöntemlerinde yaşadıkları değişimlerin hem de küresel çapta yaşanan ekonomik krizin örgütsel bağlılıklarını çeşitli düzeylerde etkileyebileceği düşünölmektedir (Athar, 2020; Chanana, 2021). Bu araştırmanın konusunu örgütsel davranışın önemli değişkenlerinden olan ve ayrıca

pandemi sürecinden ne düzeyde etkileneceği merak edilen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları oluşturmaktadır.

Örgüt kavramı literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte; örgüt tanımı için bireylerin ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmesi şeklinde ortak bir kanı olduğu söylenebilir (Barnard, 1994; Etzioni, 1964; Schein, 1970). Örgüt ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda tamamen örgüt yapısına odaklanılıp insan unsuru göz ardı edilmiş olsa da ilerleyen yıllarda insan unsurunun örgüt için değeri ve rolü daha iyi anlaşılmış olup çalışmalarda ön planda yer almaya başlamıştır. Örgütsel davranış literatüründe yapılan bu araştırmalar, insan davranışlarının çalışma ortamındaki kritik rolünü ortaya koymuş; örgütler için devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve sektörde rekabet edebilmelerinin yolunu göstermiştir (Küçüközkan, 2015).

Pandeminin etkisiyle örgütsel stratejilerde, çalışma stillerinde ve örgütün yapı taşını oluşturan insanlarda yaşanan değişimler nedeniyle örgütsel davranışların etkileneceği düşünülmektedir. Bu çalışma, örgütsel davranışın önemli konularını içerisinde barındırmakta olup; algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile ilişkisindeki algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü pandemi süreci ekseninde inceleyerek literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın değişkenlerinden birisi olan örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde yönetimin kararlarının ve uygulamalarının çalışanlar tarafından ne derece adil algılandığını açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel adaletin alt boyutlarını dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti, kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanmaktayken, süreç adaleti alınan kararların adillliğini incelemekte, etkileşim adaleti ise yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi konu edinmektedir (Beugre, 2002; Colquitt v.d., 2001; Greenberg, 1990). Örgütte adaletin sağlanması, çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlara sahip olmasına, olumlu davranışlar sergilemesine ve örgüte olan bağlılıklarını artırmayı sağlayacağı ön görülmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlar arası ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim güçlenecek, çalışanlar özverili bir şekilde çalışmayı sürdürecektir ve bu sayede verimlilik artacaktır.

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel bağlılık, örgütsel davranış literatüründe çokça konu edilen bir kavram olmakla birlikte pek çok olumlu iş

davranışıyla pozitif olarak ilişkide bulunmaktayken zararlı iş davranışlarını ise azalttığı ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte sadık kalmaları, örgüte üyeliklerini sürdürmeye devam etmeleri ve örgütsel hedeflerin ve çıkarların, çalışanlar tarafından içselleştirilmesi anlamına gelmektedir (Balay, 2000; Durna ve Eren, 2005; Meyer ve Allen, 2001). Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışan tarafından örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını içselleştirmesi ve buna bağlı olarak kendi isteğiyle ve hissi olarak örgüte bağlanmasını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Devamlılık bağlılığında ise çalışan örgütten ayrıldığı takdirde yüzleşebilecekleri maliyetlerden dolayı, bu durumun yol açabileceği olumsuzluklardan korunabilmek için veya örgütte kalmanın getirilerinden vazgeçmemek için örgütte çalışmaya devam etmek zorunda olduğunu düşünmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanın örgütte kalmanın kendisi için bir yükümlülük olduğunu düşündüğünde ve görev duygusuna sahip olduğunda zorunlu bir bağlılık geliştirmesi olarak ifade edilmektedir (Erdil ve Keskin, 2003; Meyer ve Allen, 1991).

Çalışmada aracılık rolü araştırılan algılanan örgütsel destek ise, örgüt değerlerinin çalışanların iyilik halini ne derecede dikkate aldığı ve onların mutluluklarını ne derecede önemsediklerine dair çalışanların algılarını ifade etmektedir (Eisenberger v.d., 1986). Algılanan örgütsel desteğin varlığının da - örgütsel bağlılıkta olduğu gibi- olumlu iş davranışlarını artırdığı ve olumsuz iş davranışlarının meydana gelmesinde önleyici rol oynadığı pek çok araştırma tarafından ortaya konmuştur (Eisenberger v.d., 1990; Özdevicioğlu, 2003; Turunç ve Çelik, 2010). Hem örgütler için hem de çalışanların refahı ve sağlıklı bir ortamda çalışmalarını açısından onlara gerekli desteğin sağlanması önem arz etmektedir. Çalışanların düşüncelerine önem gösterilmesi ve çalışanlara iş ile veya iş dışı herhangi bir konuda destek sağlanması onların performanslarını artıracak; bu da örgütün verimliliğinin artması noktasında katkı sağlayacaktır (Eisenberger v.d., 1996).

BİRİNCİ BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİSİ

1.1. PANDEMİ KAVRAMI VE GEÇMİŞ PANDEMİLER

Hastalığa neden olan virüs kaynağının canlıya direkt veya dolaylı yoldan bulaşması ile meydana gelen ve bu hastalığın kısa sürede çoğalarak çok fazla sayıda canlıyı etkisi altına almasına salgın hastalık denilmektedir (Çalışkan ve Özcebe, 2013). Bu salgın hastalığın bölgesel boyutta kalmayıp tüm dünya üzerinde görülmesine ise pandemi denilmektedir.

Pandemi kavramı eski Yunan dilinde “tüm insanlar” anlamına gelmekte ve uluslararası boyutta olup, bütün dünya geneline yayılan enfeksiyon hastalıkları tanımlamaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) “pandemi” kavramı için insan popülasyonunun bağışıklık direncine sahip olmayan, hızla yayılan ve mevsimsel olmayan enfeksiyon hastalıklar tanımını kullanmaktadır (Qiu v.d. 2017, akt. Özkoçak v.d., 2020).

Günümüze kadar tarihte pek çok salgın hastalık milyonlarca kişinin ölümüne sebebiyet vermiş; devletleri, toplumları ve insanları ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve fizyolojik açıdan etkilemiştir.

Tarihsel olarak pandemiler incelendiğinde, topluma en çok zarar veren salgınlardan birinin Kara Veba olduğu görülmektedir. Kara Ölüm olarak da adlandırılan Kara Veba, 1346-1353 tarihleri arasında etkili olmuş ve çok yıkıcı etkiler doğurmuştur. Avrasya ve Kuzey Afrika'da 75 ila 200 milyon insanın ölümüne sebebiyet verdiği düşünülmektedir (Genç, 2011).

Kolera pandemi olarak kabul edilen diğer bir salgın hastalıktır. Bir tür bakterinin yiyecek ve içeceklere bulaşması sonucu yayılmaktadır. Hijyenin yeterli olmadığı, büyükşehirlerde, rutubetli, karanlık, pis ve havasız yerlerde yayılım göstermektedir (Yıldırım, 2006).

İspanyol gribi ya da bir diğer adıyla İspanyol nezlesi, 1918-1920 yılları arasında H1N1 virüsünün ölümcül bir alt türünün yol açtığı grip salgını olarak tarihe geçmiştir. İspanyol gribi, 500 milyondan fazla kişiye bulaşmasının ardından 18 ay içinde 50 milyon insanın ölümüne yol açarak insanlık tarihinin en büyük salgınlardan biri olmuştur (Temel, 2012). İspanyol gribi dönemsel olarak dünyaya üç dalga şeklinde

yayılmıştır. Bunun sebebi virüsün ilk dalganın ardından insanın biyolojik yapısına adapte olamaması ve zaman içerisinde mutasyona uğrayarak daha ölümcül bir hale evrimleşmiş olmasıdır (Yolun, 2012).

Kronolojik olarak bakıldığında dünyada uzun süre boyunca var olan ve etkisini devam ettiren bir diğer salgın ise kuş gribidir. Kuş gribi ismini kanatlı hayvanlardan yayılması sebebiyle almıştır. Kuş gribi virüsü, 41 ülkede görülmüş ve etkisi altına aldığı coğrafyalarda yaşayan pek çok insanın ölümüne sebep olmuştur (Öztürk, 2007, akt. Ellidört 2020).

Dünya üzerinde görülen başka bir salgın ise domuz gribidir. Günümüze Covid-19'tan önce en yakın salgın olarak bilinen domuz gribi pandemisi pek çok ülkeyi etkisi altına almış olup 1 milyonun üzerinde insanı enfekte etmiştir. Yakın tarihte yaşandığından verilere en net şekilde ulaşılabilen salgın olmakla birlikte ölüm oranının %1.1 olduğu bilinmektedir. Ayrıca 191 ülkede yaklaşık 800.000 kişide görülmesiyle birlikte, 8238 kişi virüs nedeniyle yaşamını yitirmiştir (Kara, 2010).

Küreselleşen günümüz dünyasında insanlar kadar virüs ve bakteriler de ulaşım imkanını kolaylıkla bularak yayılma hızlarını eskiye göre artırıp, daha büyük tehlike arz etmektedir. (Temel, 2012).

İnsanlık 2019 yılından itibaren ölümcül yeni bir virüs çeşidiyle tanışmış ve yıllar sürecektir olan bir mücadele süreci başlamıştır. Çoğu insanı doğrudan veya dolaylı olarak öldürebilen solunum yolu bir virüs çeşidi olan Covid-19 (diğer adlarıyla korona virüs ya da SARS-CoV-2), 2019 senesinin sonunda Çin'in Hubei bölgesinde bulunan Wuhan şehrinde ortaya çıkmış ve hızlı bir şekilde dünyanın birçok bölgesine yayılmıştır. Bugün itibariyle dünya çapında 519 milyondan fazla insan enfekte olmuş 6 milyonun üzerinde insan Covid-19 nedeniyle hayatını kaybetmiştir. Covid-19'dan bugüne kadar en fazla etkilenmiş ülke olan Amerika Birleşik Devleti'nde bugüne kadar 84 milyon kişi enfekte olmuş ve 1 milyonun üzerinde insan hayatını kaybetmiştir. Türkiye'de ilk Covid-19 vakasının tespit edildiği 11 Mart 2020 tarihinden itibaren yayımlanan güncel resmi verilere göre toplam vaka sayısı 15 milyon 50 bin 227 olarak açıklanırken, toplam 98 bin 878 kişi hayatını kaybetmiştir (<https://www.cnnturk.com/corona-virusu-haberleri>; <https://covid19.who.int/>, Erişim Tarihi 13.05.2022).

Bu süreçte insanlık, tarihinde yaşanan en büyük felaketlerden olan Covid-19 ile mücadele vermektedir. Başta sağlık çalışanlarının üstün çabası ve özverisi göz önünde bulundurularak bütün insanlar; virüsün solunum yoluyla bulaşmasını engellemek amacıyla maske kullanmaya başlamış, kendisini korumak için insanlarla arasına mesafe koyarak “sosyal mesafe” kavramını hayatına entegre etmiş ve virüsün temasla bulaşmasını engellemek adına hijyene ekstra önem göstermeye başlamıştır. Devletler bazında bakıldığında ise pek çok ülkede pandemiyle mücadele paketleri açıklanmış, maske kullanımı kanuni bir zorunluluk haline getirilmiş, sosyal hareketliliğin azaltılmasının sağlanması adına belirli günleri ve saatleri içeren sokağa çıkma kısıtlamaları uygulanmıştır.

Pandemiler tıbbi açıdan etkili olduğu kadar insanların psikolojik süreçlerini de içerisine alan bireysel ve toplumsal düzeylerde etkili olmuştur. Ölüm kaygısının ortaya çıkarmış olduğu tehdit, insanların panik ve stres düzeylerinde artışa neden olmuş bu da birey ve toplum davranışlarında farklılaşma yaratmıştır (Karataş, 2020).

1.2. COVID-19 PANDEMİSİNİN TÜRKİYE'YE ETKİSİ

Covid-19, tüm dünya ülkeleri gibi Türkiye'yi de etkisi altına almıştır. Sağlık Bakanının ilk Covid-19 vakasını 11 Mart 2020 tarihinde kamuoyuna bildirmesinin ardından Türkiye için resmen Covid-19 ile mücadele dönemi başlamıştır. Mücadele kapsamında alanında uzman insanların katılımıyla “Bilim Kurulu” oluşturulmuş ve bilimsel veriler ışığında belirli öneriler kamuoyuyla paylaşılmıştır. Buna ek olarak Bilim Kurulu tarafından hazırlanan “Covid-19 Rehberi” yayımlanmıştır. Bu tarih itibariyle Covid-19 Virüs en az 114 ülkeye yayılım gösterirken, 4.000'den fazla insanın ölümüne neden olmuş ve yaklaşık 120.000 kişiyi enfekte etmiş ve dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden Dünya Sağlık Örgütü Covid-19'u resmen pandemi olarak ilan etmiştir (Ak, 2021).

Türkiye'de ilk Covid-19 kaynaklı ölümün 18 Mart 2020 tarihi itibariyle açıklanmasının ardından önlemler sıkılaştırıldı ve toplumsal hareketliliği azaltmak adına 23 Mart 2020 itibariyle uzaktan eğitim ve öğretime geçildi. Gün ve saat bazlı sokağa çıkma kısıtlaması uygulanarak gerekli haller dışında belirtilen saatler harici sokağa çıkmak yasaklandı. Alınan önlemler ile birlikte virüsün yayılımı önlenmeye çalışıldı (Ak, 2021).

Zaman içerisinde virüsün biyolojik yapısının daha iyi anlaşılması ve aşuların bulunması ile birlikte küresel çapta normalleşme evresine geçilmiştir. Bu aşamada kısıtlamalar kademeli olarak kaldırılarak hayatın normal seyrine girmesi sağlanmıştır. Bu süreçten sonra, insanlar ve ekonomi üzerindeki ağır yaraları sarmak ve normalleşme sürecini doğru şekilde yönetmek önem kazanmıştır.

Pandemi sürecinde yaşanan kısıtlamalar ve durumun belirsizliği bütün insanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik açıdan olumsuz etkiler bırakmıştır. İnsan yaşamının tehlikeye girmesi ve bunun kitlelere yayılması, ölüm korkusunun derin bir şekilde hissedilmesine sebep olarak panik, stres ve kaygı bozukluklarını da beraberinde getirmiştir (Aşkın v.d., 2020).

Bu davranış değişimlerinin, en küçük yapıtaşını bireylerin oluşturmuş olduğu örgütlerde de örgütsel davranış bağlamında etkili olacağı öngörülebilmektedir. Örgütleri etkileyen başka bir durum ise çalışma stillerinin çok hızlı gelişen bir süreçte değişmesi ve örgütlerin kısa süre içerisinde bu duruma adapte olmak zorunda kalmış olmasıdır. Sosyal hareketliliğin azaltılarak virüsün yayılımının önlenmesi amacıyla yaygınlaşan “uzaktan çalışma” yöntemi ile birlikte pek çok örgüt yüz yüze çalışmalara ara vermiş ya da uzaktan çalışma metoduna geçmiştir.

Covid-19 pandemi sürecinin henüz yakın tarihli bir kriz olduğu düşünüldüğünde literatürün bu bağlamda kısıtlı olduğu bir gerçektir ancak bu kısıtlı çalışmalar incelendiğinde örgütsel yapıların da bu krizden belirli düzeylerde etkilendiği görülmektedir.

1.3. COVID-19 PANDEMİSİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİSİ

Covid-19 pandemisi ekonomi ve işgücü üzerinde etkili olmuştur. Covid-19 pandemi sürecinde işverenler, yöneticiler ve devletler, çalışanların sağlığını korumak için uzaktan çalışma modelini örgütlerde kullanmaya ve yaygınlaştırmaya başlamıştır. Kısa süre içerisinde normalleşerek çalışma yaşamının bir parçası haline gelmiş ve yaygın olarak uygulanmaya başlamıştır. Covid-19’un dünyadaki yayılımı göz önünde bulundurularak örgütsel devamlılığın sağlanabilmesi için pek çok yenilik yaşanmış; doğru strateji ve kararlarla yönetilen örgütler başarılı bir şekilde entegrasyonu sağlayarak verimlilik ve işgücü kaybını en aza indirmeyi başarmıştır.

Covid-19 sürecinde tanılan ve yaygınlaşan yeniliklerden en önemlilerinden bazıları uzaktan eğitim ve uzaktan çalışma modelleridir (Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020). Uzaktan çalışma kavramı literatürde işinin, evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında herhangi bir yerde işlerini yerine getirmesi anlamına gelmektedir (Demirci, 2021). Uzaktan çalışma yöntemi pandemi döneminde halk sağlığının korunması ve sürecin ekonomi üzerindeki etkilerini hafifletmek açısından önem arz etmektedir (Tuna ve Türkmendağ, 2020).

Uzaktan çalışma önceden de kullanılan bir yöntem olmakla birlikte pandemi döneminde yaygınlık kazanmıştır (Tuna ve Türkmendağ, 2020). Uzaktan çalışmaya uygun örgütler, Covid-19 pandemisinin neden olduğu dezavantajları avantaja çevirmek için örgütsel yapılarında ve iş akışlarında birtakım değişikliklere giderek uzaktan çalışma yöntemini çok kısa sürede çalışma hayatına entegre etmiş; tamamen uzaktan veya hibrit (belirli zamanlar ofisten belirli zamanlar evden çalışma) sistemde çalışmaya başlamıştır (Serinlikli, 2020).

Pandeminin etkisiyle birlikte klasik çalışma yöntemlerine ek olarak uzaktan çalışma yönteminin yaygınlaşması, örgütteki verimliliğin uzaktan çalışma sürecinde de sorunsuz bir şekilde sağlanmasını önemli bir konu haline getirmiştir. Uzaktan çalışanlarla ilgili performans ve motivasyon değerlendirmeleri sağlayarak belirlenen eksiklikler doğrultusunda tamamlayıcı yöntemler uygulayan örgütler rekabet avantajı yakalamaktadır.

Rubin ve diğerlerine (2020) göre uzaktan çalışmanın belirli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Rubin v.d., 2020, akt. Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020).

Tablo 1.1 Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

| Uzaktan Çalışmanın Avantajları | Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Ev ve iş ile ilgili faaliyetleri birlikte yürütme• Çalışanlar için esnek çalışma ortamı oluşması• Maddi açıdan tasarruf sağlama• Belirli süreçlerde zaman kazanma• Ulaşımında sarf edilen zamanın ortadan kalkması• Rahat çalışma ortamının sağlanması• Çalışanların daha enerjik olması | <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların meslektaşları ile yüz yüze görüşmemesi• Evden çalışma sürecinin henüz çok yeni olması ve çalışan ve örgütlerin bu konuda deneyimsiz olması• Sosyal temasın azalması ve buna bağlı olarak sosyal izolasyonun ortaya çıkması• İş-yaşam dengesinde sorunlar yaşanması• Odak problemlerinin ortaya çıkabiliyor olması• Evdeki ergonomi sorunları• Uzaktan çalışma sürecinde ihtiyaç duyulan teknolojinin ve ekipmanın sağlanamaması |

Kaynak: Rubin v.d., 2020

Bütün bu avantaj ve dezavantajlar göz önünde bulundurularak örgütün, sağladığı avantajları artırıp, dezavantajları olabildiğince ortadan kaldırarak süreci sağlıklı şekilde yönetmesi mümkündür. Buna bağlı olarak uygulanabilecek yöntemler değerlendirildiğinde; örgütte çalışanların ve yöneticilerin iletişiminin artırılması, çalışanlara esneklik sağlanması, çalışma saatlerinin önceden belirlenerek iş ve bireysel zamanın birbirinden ayrılması, düzenli bir uzaktan çalışma ortamı oluşturulması, uzaktan çalışmanın anlamlı hale getirilmesi, çalışanların uzaktan çalışmanın getirdiği izolasyon hissinden sıyrılıp gerektiğinde destek talep edebilmesi ve her insanın birbirinden ayrı bilişsel algılara, öğrenme süreçlerine sahip olduğu unutulmadan hepsinin bu adaptasyon sürecine nasıl tepki verdiği analiz edilerek gerekli aksiyonları alınması önem arz etmektedir. Bütün bu önerilerin uygulanması sağlıklı bir uzaktan çalışma ortamı oluşmasına katkı sağlayacak ve halihazırda uzaktan çalışmanın getirmiş olduğu dezavantajları minimize edecektir (Bouziri v.d., 2020, Dias v.d., 2020, Rubin v.d., 2020, akt. Akca ve Tepe Küçükoğlu 2020).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ADALET KAVRAMI

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde adalet: “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe. Hak ve hukukta uygunluk, hakkı gözetme. Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk.” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 18.10.2021). Adalet kavramı, filoloji bakımından incelendiğinde kökenini, haklılık ve doğruluğu ifade etmek olarak kullanılmakta olan Arapça “adl” kökünden ve İngilizcedeki “justice”ten aldığı görülmektedir (Kaya, 2008, akt. İçerli, 2010). Adalet, insanın varoluşu kadar eski olduğundan; literatürde de özellikle hukuk, felsefe, sosyoloji perspektifinde sıkça söz edilen bir kavram olmuştur. Bundan dolayı adalet kavramının, hak edene hakkını vermek, haksızlıkları düzeltmek ve cezalandırmak gibi önemli işlevleri bulunmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

İnsanın ve dolayısıyla sosyal ilişkilerin olduğu her ortam gibi örgüt ve çalışma ortamında da adalet kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Adalet kavramının çok köklü bir tarihi olsa da örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışı ve araştırılmaya başlanması 20. yy.’ın ikinci yarısına dayanmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı literatürde farklı şekillerde ele alınmaktadır. Örgütsel adalet kavramını ilk olarak ortaya çıkaran Greenberg (1987), örgütsel adaleti; örgütte çalışanların çalışma ortamındaki olayları, durumları, uygulanan kuralları adalet teorisine göre uyarlayarak, çalışanların örgütün tutumlarına dair adalet algıları olarak açıklamaktadır. Greenberg’e göre çalışanın örgütsel adalet algısı, performans değerlendirme, çalışanların seçimi, maaş ve mükafatlandırma gibi çalışanın kazanımlarıyla doğrudan ilgilidir (Greenberg, 1987). Başka bir deyişle örgütsel adalet, adalet kavramının örgütsel süreçler bağlamında açıklanması olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ,1990).

Cropanzano (1993), örgütsel adalet kavramını, çalışanların, örgüt yönetimi tarafından adaletli ve etik olarak davranılmasına ilişkin algıları olarak tanımlamıştır. Moorman (1991) ise örgütsel adaleti, çalışma ortamıyla bağlantılı olarak açıklayan bir

terim olarak tanımladığından, örgüt tarafından sağlanan fırsatlar, yüklenilen sorumluluklar, sahip olunan bilgi ve beceri düzeyi, çalışanların örgüt için çabası ve sağlanan toplam katkı olarak ifade etmektedir. Genel olarak bakıldığında örgütsel adalet, örgüt içerisindeki insani ilişkilere ve ekonomik süreçlere dair adalet algısını ve buna ek olarak çalışan, yönetici, iş ortamındaki iletişim (alt-üst ilişkisi) gibi örgüt ilişkilerini incelemektedir (Doğan, 2018).

Örgüt içerisinde çalışanların adalet algılarının çalışan davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran çalışmalar bulunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001). Örgüt içerisindeki süreçlerin adil olarak algılanması davranışlara olumlu yönde katkı sağlarken, süreçlerin adaletsiz algılanması örgüt içerisinde olumsuz davranışlar meydana getirmektedir (Beugre, 2002).

Greenberg'e göre, örgütsel adalet ile ilgili kültürler arasında farklar bulunmaktadır (Greenberg, 2001). Bundan dolayı çalışanların adalet algılarının doğru şekilde yorumlanabilmesi adına, içerisinde yaşanan kültürel faktörler ve normların da göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI

Literatürde bazı araştırmacılar örgütsel adaleti, “dağıtımsal” ve “işlemsel” olarak iki boyutta incelemesine rağmen çoğu araştırmacı üçüncü boyut olarak “etkileşimsel adalet” boyutunu çalışmalarına dahil etmişlerdir (Barling ve Phillips, 1993; Greenberg, 1990).

Literatürde genel olarak kabul edilen düşünce, örgütsel adaletin, “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” olmak üzere üç boyuttan oluştuğu yönündedir (Demirel ve Seçkin, 2011). Bu sebepten dolayı bu çalışmada da örgütsel adalet üç boyut olarak ele alınmıştır.

2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet veya başka bir deyişle dağıtım adaleti sosyal alışveriş teorisine dayanmaktadır. Sosyal alışveriş teorisine göre, örgüt ile çalışan arasında katkı ve kazanım arasında bir alışveriş bulunmaktadır. Çalışanlar sahip olduğu nitelikler ve gösterdiği performansa bağlı olarak kendilerine dair bir değer algısı oluştururlar ve buna bağlı olarak bir kazanım beklentisine girmektedirler.

Dağıtımsal adaletin odağı; maaş, terfi, ödül, yan haklar, görev, fırsat, statü gibi kazanımların çalışanlarca adil olarak algılanması ve bu kazanımların çalışanlar arasındaki paylaşımını incelemektir (Akyel, 2017). Yani dağıtımsal adalet, örgüt içerisinde kaynakların ve kazanımların paylaşılmasında örgütün, çalışanlar tarafından ne derecede adil algılandığını ifade etmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010).

Adams (1965)'in eşitlik teorisi de dağıtımsal adaleti açıklamak adına önem arz etmektedir. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar katkılarını ve bu katkılar neticesinde elde ettiği kazanımları diğer çalışanlar ile kıyaslamaktadır. Çalışanın, kendisi ile kendisini kıyasladığı kişi arasında olan dağıtımın adil algılandığı takdirde çalışan adalet algısı geliştirir ancak yaptığı kıyas sonucunda bir fark söz konusu olduğunda, çalışanda adaletsizlik hissi oluşur (Beugré, 1998, akt. İçerli, 2010).

Literatür incelendiğinde çalışanın, edinilen kazanımların adil olduğuna dair bir algıya sahip olması durumunda performansında ve örgüte bağlılığı noktasında artış olacağı öngörülmektedir (Abbasoğlu, 2015). Ancak bu beklentiler bağlamında çalışanın, adalet algısına ulaşamadığı durumlarda çalışanın örgüt ile ilgili tutumunda olumsuz değişimler olabileceği söylenebilir (Söyük, 2007). Ayrıca çalışanların, örgüt içerisinde dağıtımın adil olduğu algısına sahip olması için psikolojik ve sosyal kazanımların da bu dağıtıma dahil olması gerekmektedir. Bu bağlamda kazanımların dağıtımının ne şekilde yapılacağına ilişkin süreci konu alan işlemsel adalet ortaya çıkmıştır (Bilsel, 2013).

2.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adaletin odağı, çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ve gösterdikleri performans karşısında elde ettikleri kazanımların nasıl ve neye göre belirlendiğini ayrıca bu kazanımların dağıtılmasındaki süreçlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını açıklamaktır (Thibabut ve Walker, 1975).

Başka bir deyişle işlemsel adalet, kazanımın dağıtımındaki süreçle ilgilenmektedir. Yani maaşlara yapılan zam oranı dağıtım adaletinin konusuna girmektedirken, bu kararın alındığı süreç, işlemsel adaletin konusuna girmektedir (Cropanzano ve Byrne, 2000).

Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi'ne göre, kazanımların dağıtılmasındaki süreçlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilmesi için

zorunlu prensipler bulunmaktadır. Leventhal (1976); tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil, etik olma olarak altı adet süreç adaleti kuralı tanımlamıştır (Beugre, 2002 ve Colquitt v.d. 2001, akt. İçerli 2010)

- Tutarlılık: Dağıtım ile ilgili alınan kararların birbirleri ile tutarlı ve sürdürülebilir olmalıdır.
- Önyargı: Dağıtım ile ilgili alınan kararlarda çalışanların hiçbirine karşı önyargılı olunmamalı, kişisel çıkarlar ön planda tutulmamalıdır.
- Doğruluk: Dağıtım ile ilgili karar alma süreçlerinde dayanaklar genel geçer olmalı ve hatalar minimize edilmelidir.
- Düzeltilebilirlik: Dağıtım ile ilgili karar alma süreçlerinde, çalışanlar tarafından itiraz edilen kararların gözden geçirilmesine ve yanlış kararların düzeltilmesine imkân sağlanmalıdır.
- Temsil: Dağıtım ile ilgili karar alma süreçlerinde çalışanları etkileyecek kararlar alınmadan önce çalışanların görüşlerine temsilciler vasıtasıyla başvurulmalıdır.
- Etik: Dağıtım ile ilgili alınacak kararların çalışanların etik değerleri ile uyuşması gerekmektedir.

Örgütler karar alma süreçlerinde; çalışanlar arasında tarafsızlık olduğuna, karar alıcıların önyargı içerisinde olmadığına, çalışanların ve örgütün bu karardan olumsuz etkilenmediğine emin olmalıdır. Buna ek olarak çalışanların da karar alma süreçlerinde yer alarak kararlarda söz sahibi olması da örgüt içerisinde işlemsel adalet algısını arttıracaktır (Yavuz, 2010).

Örgüt içerisinde sosyal iletişim, çalışanlar arası ve çalışanlarla yönetici arasındaki bağlılık da önemli bir rol oynamaktadır. Bundan dolayı işlemsel adalet ek olarak etkileşimsel adalet ortaya çıkmıştır.

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet kavramı, örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak ortaya çıkmış ve ilk olarak 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Etkileşimsel adalet, örgütsel durumlar ve kararların uygulanması sırasında çalışanların maruz kalmış olduğu tutum ve davranışların adaletine dair algılarıdır (Bies, 2001). Bir diğer deyişle etkileşimsel adalet, işlemsel adalet süreçlerindeki, kişiler arası ilişkilere odaklanan boyuttur. Etkileşimsel adalet bağlamında; örgüt içerisindeki çalışanlara

değer atfetmek, saygılı davranmak, örgütü ilgilendiren kararlar alındığında, bu kararların çalışanlara uygun bir şekilde açıklanması gibi davranışları içermektedir (İçerli, 2010). Yani etkileşimsel adalet, örgüt içerisindeki karar alıcıların çalışanlara ne derece iyi davrandığı, çalışanların örgüt içerisinde değer ve saygı görüp göremediğine odaklanan örgütsel adalet boyutudur (Colquitt v.d. 2001).

Örgütler, temelinde çalışanların katkıları ve verimlilikleri sayesinde rekabet avantajı sağlayabilir. Bu bağlamda çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilmek için çalışanlarla doğru bir şekilde iletişim kurulması gerekmektedir. Çalışanlara saygı göstermek, iyi davranmak, durumları ve alınan kararları tüm şeffaflığıyla bildirmek karar vericilerin sorumluluğudur.

2.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adalet teorilerini, Greenberg iki boyut altında sınıflandırmıştır. Bu boyutlar “Reaktif–Proaktif” ve “İçerik–Süreç” boyutlarıdır. Reaktif teorilerin odağı, çalışanın örgüt içinde adil olarak algılamadığı uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınma durumları ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkiler iken; proaktif teoriler, çalışanların örgüt içinde adaleti sağlamak adına sergiledikleri ve adil bir ortam yaratma amacı taşıyan davranışlara odaklanmaktadır. “İçerik–Süreç” boyutuna bakıldığında ise; “içerik” teorileri örgüt içerisinde kazanımların dağıtımının adil olma durumu ile ilgilenmekteyken; “süreç” teorileri, kazanımların ne şekilde belirlendiğine ve prosedürel süreçlerin adil olup olmadığına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987, akt. İyigün 2012).

Tablo 2.1 Greenberg’in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

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

Kaynak: Greenberg, 1987

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletle ilgili pek çok teorik yaklaşım geliştirildiği görülmektedir. Reaktif teorilerin odağı çalışanların adaletsizlik sonucunda duyduğu rahatsızlıktan kaçınma davranışlarıken; proaktif teorilerin odağı çalışanların örgütsel adaleti sağlamak ve geliştirmek amacıyla yaptığı davranışlardır.

Aşağıda, Greenberg'in bu teorilerin daha iyi anlaşılabilmesi için oluşturduğu, bu teorileri açıklayan temsili sorulardan oluşan tablo yer almaktadır.

Tablo 2.2 Greenberg'in Teorilere İlişkin Temsili Soruları

| Teoriler | Sorular |
|---------------------------|--|
| Reaktif İçerik Teorileri | Çalışanlar adil olmayan dağıtıma karşı nasıl davranırlar? |
| Proaktif İçerik Teorileri | Çalışanlar dağıtımın adil olması için nasıl davranırlar? |
| Reaktif Süreç Teorileri | Çalışanlar adil olmayan karar ve prosedürlere karşı nasıl davranırlar? |
| Proaktif Süreç Teorileri | Çalışanlar karar ve prosedürlerin adil olması için nasıl davranırlar? |

Kaynak: Greenberg, 1987

2.4.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorilerinin odağı, çalışanların adil olmayan uygulamalar karşısında gösterdikleri davranışlardır. Greenberg'in (1987) yapmış olduğu adalet sınıflaması da bu grup içerisinde yer almaktadır. Bu teorilerden başlıcaları, Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi" Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" sayılabilmektedir (İçerli, 2010). Her ne kadar bu teoriler örgüt bağlamında da değerlendiriliyor olsa da bu adalet ilkeleri örgütler içerisinde değil toplumsal ve sosyal etkileşim içerisinde test edilmiştir (Greenberg, 1990).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre, çalışanlar katkı ve kazanımlarını bir başka çalışanın katkı ve kazanım oranı ile kıyaslamaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların yaptığı kıyaslama özellikle şu altı durumu içermektedir (Greenberg v.d., 2007): Örgütsel adalet algısı, stres, liderlik, performansın takdir edilmesi, fiili iş çevresi, örgüt içerisinde etkin davranış. Eşitlik Teorisi'nde bu katkı, çalışanın

tecrübesi, yetenekleri, bilgi ve becerileri gibi işe ve örgüte sağlanan girdilerdir. Kazanımlar ise, maaş, haklar, statü, yetkiler, takdir, terfi imkanlarıdır (Eroğlu, 1998, akt. İçerli 2010)

Adams (1965), çalışanların adalet algısını “eşitlik denklemi” (equity equation) dediği bir eşitlikle açıklamaktadır.

$$\frac{\text{Kişinin Katkısı}}{\text{Kişinin Kazanımı}} = \frac{\text{Referans Alınan Kişinin Katkısı}}{\text{Referans Alınan Kişinin Kazanımı}}$$

Şekil 2.1.: Adams’ın Eşitlik Denklemi

Bu oran eşitlikle sonuçlanırsa çalışan, durumu adil algılayacaktır. Ancak bir eşitsizlikle sonuçlanırsa çalışan tarafından durum adaletsiz olarak algılanacaktır.

Adams (1965)’a göre çalışanlar, kazanımlarının ne denli adaletli olduğunu değerlendirmek için kıyaslama yapmaktadır. Bu şekilde katkı kazanım oranını değerlendirmiş olur. Bu kıyaslamalardan ilki çalışanın kendi katkıları (emek, zekâ, tecrübe, yetenekler, bilgi ve beceriler) ile kazanımlarını (maaş, haklar, statü, yetkiler, takdir, terfi) değerlendirmesidir. Kıyaslamalardan ikincisi ise, kendine denk olarak referans aldığı başka bir çalışanın katkı kazanım oranıdır (akt. Eroğlu, 2007). Bu eşitsizlik iki şekilde gerçekleşebilir: çalışanın kendini avantajlı olarak algılaması veya çalışanın kendini dezavantajlı olarak algılaması. Çalışan kendini avantajlı durumda olarak algılasa kişi kendini suçlu hissedecek, dezavantajlı durumda olarak algılasa kızgınlık duyacaktır (Folger ve Cropanzano, 1998). Çalışanlar bu stres ve gerilimden kurtulabilmek için birtakım davranışlara başvurabilmektedir. Bunlar, kendi katkı ve kazanımlarını değiştirmesi, referans aldıkları çalışanın ödül ve katkılarını manipüle etmeye çalışması, çalışma ortamından uzaklaşması, kıyaslama yaptığı referans çalışanın değiştirmesi, kendisinin veya referans aldığı kişinin katkı kazanım oranına dair algısını değiştirmeye çalışması olabilmektedir (Eroğlu, 2007).

Eşitlik teorisi, örgüt çalışanları arasındaki eşitsizlik algısının sebeplerini açıklamaya ve bu algının sonuçlarını anlamlandırmaya çalışmaktadır. Ayrıca örgütsel davranış ve yönetim organizasyon uygulamalarına da bu bakımdan çok önemli katkı sağlamaktadır. Ancak örgütsel adalet teorilerinin çoğunda olduğu gibi Adams’ın

(1965) eşitlik teorisinde de aynı kısıtlılık bulunmaktadır: katkı ve kazanıma dair algılar tamamen sübjektiftir. Her insanın biricik olduğu düşünülduğünde, insan zihninin algılama ve işleme şekli, tecrübeleri, ahlaki ve etik değerleri farklı olduğu gerçeğine ulaşmak kaçınılmazdır. Bu noktada, bir çalışanın adil olarak algıladığını, başka bir çalışan adil bulmayabilecektir ya da tam tersi şekilde, bir çalışanın adil olarak algılamadığını diğer çalışan adil olarak algılayabilecektir.

Reaktif içerik teorileri altında sayabileceğimiz bir başka teori de Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi'dir. Göreceli mahrumiyet teorisi -ya da literatürde kullanılan bir diğer adıyla Göreceli Yoksunluk Teorisi-, örgütün alt kademe çalışanlarının kendilerini, örgütün üst kademe çalışanlarıyla kıyaslamalarını konu almaktadır. Teori bu noktada Adams (1965)'in eşitlik teorisinden ayrılmaktadır. Çünkü Eşitlik Teorisi'nde çalışan kıyaslama yaparken kendisiyle benzer düzeydeki bir çalışana referans alırken, Göreceli Mahrumiyet Teorisi'nde, üst düzey bir çalışana referans almaktadır, bu sınıflar arası karşılaştırma ise çalışanda adaletsizlik duygusunun oluşmasına sebebiyet verebilmektedir (Yürür, 2005).

2.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil kazanım elde etmek için nasıl davrandıklarına odaklanmaktadır. Bu teorilerin başlıca dayanağı "Adalet Yargı Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi"dir (Greenberg, 1987).

Leventhal'ın (1976), Adalet Yargı Teorisi'nde, karşılaşılan farklı durumlar için farklı dağıtım esasları uygulanması gerektiği uygun görülmektedir. Leventhal (1976), bu bağlamda dağıtım kurallarını şu şekilde sıralamaktadır: hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç. Çalışanların örgüte sağladıkları katkı kadar kazanım sağlaması "hakkaniyet" kuralına girmektedir; kazanımlar belirlenirken katkılara bakılmaksızın herkese aynı kazanım dağıtılıyorsa "eşitlik" kuralı uygulanmakta; ne eşitliğe ne de örgüte sağlanan katkıya bakılmaksızın çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda bir kazanım dağıtımını söz konusuysa "ihtiyaç" kuralının uygulandığı söylenebilmektedir (Günce, 2013). Örnek vermek gerekirse; çalışanlar arasında sosyal uyumu sağlamak adına adil dağıtım uygulaması, katkı kazanım oranı gözetilmeksizin örgüt içerisindeki çalışanların dağıtımının eşit şekilde yapılmasını gerektirmektedir (İçerli, 2010). Bu tarz durumlarda dağıtım daha çok ya da daha az hak etmeye bakılmaksızın eşit olarak sağlanmaktadır. Bu durumda hedef herhangi bir adalet standardına uymak değil tüm

çalışanlara eşit bir şekilde dağıtım sağlanarak performans ve verimlilik artırmaktır (İçerli, 2010).

Lerner (1977)'in Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre ise, örgüt içerisinde çalışanların temel beklentisi adalettir. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ile kıyaslandığında Adalet Güdüsü Teorisi'nde etik kurallara bağlılık daha fazla önemsenmiştir. Lerner (1977), dağıtım uygulamalarını açıklamak adına belirlediği öne çıkan dört ilkeyi şu şekilde sıralamaktadır:

- Rekabet Adaleti: Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır.
- Denklik Adaleti: Dağıtım, kazanımlar açısından eşit olmalıdır.
- Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, çalışanların katkı oranlarına göre yapılmalıdır.
- Gerçek adalet ilkesi: Dağıtım, çalışanların ihtiyaçları gözetilerek yapılmalıdır.

Çalışanların kazanımlarını, hak ederek kazanma yönündeki gayreti ile diğer çalışanların hak ettiği sonuçların ne oranda ve hangi zorluk seviyesinde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Beugre, 1998). Bu bağlamda bakıldığında, Adalet Güdüsü Teorisi'nin, adaleti motivasyonel açıdan açıkladığı söylenebilir (İçerli, 2010).

2.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri, hukuki dayanaklara göre ortaya çıkmıştır. Karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına odaklanmaktadır. Örgütsel adaletle ilgili özellikle süreç teorilerinde hukuk ağır basmaktadır. Problem ve çatışmaların halledilmesine yönelik olumsuzlukları esas alan Thiabut ve Walker (1978) hukuki dayanaklardan hareketle İşlem Adaleti Teorisi'ni oluşturmuşlardır (Akyel, 2014). İşlem Adaleti Teorisi'ne göre, iki çatışan ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmakta; müşteki ve sanık çatışan konumundayken hâkim müdahale eden tarafta bulunmaktadır. Çatışma çözümünün iki aşaması ise, “delillerin sunulması (süreç aşaması)” ve “delillerin, çatışmayı çözmek için kullanılmasıdır (karar aşaması)”. Sonuca ulaşmaya dair işlemler esnasında çalışanların buradaki işlemleri takip edebiliyor olması, işlemleri değerlendirebiliyor olması ve üçüncü şahısların da bu durumun adaletle sağlandığına şahit olmasını sağlayarak sürecin adil algılanmasını sağlayabilecektir (Yavuzdemir, 2013). Buna ek olarak kararların alınması sürecinde çalışanlar süreçler üzerinde kontrol olanağına sahip olduğunu bildiğinden, daha fazla

tatmin olacaktır. Bu şekilde, süreç kontrolü sağlanan işlemlerin ardından varılan kararlar, çalışanlar tarafından daha adil olarak algılanacaktır (Greenberg, 1987).

2.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, çalışanların örgütte olumlu bir adalet algısı geliştirebilmeleri adına ne tür işlemlerin uygulanması gerektiğine odaklanmaktadır. Proaktif süreç teorilerine ilişkin literatürde yer alan ana dayanaklardan biri Leventhal v.d.'nin (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi'dir. Dağıtım Tercihi Teorisi, iş yerinde dağıtımın nasıl yapıldığı yerine işlemlerin nasıl uygulanması gerektiğini baz almaktadır. Bu bağlamda teorinin dayandığı görüşe göre örgütte adaletin sağlanması için karar ve prosedür süreçlerinde uygulanması gereken sekiz özellik tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987):

- Çalışanlara haklarında karar verecek kişiyi kendileri seçebilme özgürlüğü verilerek sağlanmalı
- Tutarlı kurallara dayanmalı
- Doğru ve eksiksiz bilgilere dayanmalı
- Karar verme gücünün yapısını tanıyabilmeli
- Çalışanları önyargılara karşı korumalı
- Çalışanların örgüt içerisinde alınan kararlara itiraz edebilmelerini sağlamalı
- Çalışanların prosedürlerde değişiklikler yapabilmesine olanak sağlamalı
- Çalışanları yaygın olarak kabul ettikleri ahlaki ve etik standartlara dayanmasını sağlamalı

Bu maddelerin süreçlerde uygulanmasının, çalışanların örgütsel adalet algısına olumlu şekilde yansıtacağı öngörülmektedir.

2.2.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel adalet algısı, bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenebilmektedir. Örgütsel adaleti etkileyen faktörlerle alakalı literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır (Colquitt v.d., 2001; Greenberg, 2001; Moorman, 1991). Genel itibariyle bu faktörler ikiye ayrılmaktadır: bireysel faktörler ve örgütsel faktörler. Bireysel faktörlere; çalışanın kişiliği, cinsiyeti, bilişsel özellikleri ve psikolojik özellikleri gibi kişisel özellikler dahil edilmekteyken; örgütsel faktörlere, örgütteki yönetim şekli, ücretlendirmeler ve ödüllendirmeler, çalışanın statüsü ve örgüt

içerisinde çalışana verilen değer gibi örgütsel süreçler örnek gösterilebilir (Eker, 2006; Kahraman, 2017; Kılıçaslan, 2010; Soydan,2011).

2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, doğuştan sahip olunan ya da sonradan edinilen kişisel bazı deneyimleri içermektedir. Bu faktörler kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum gibi demografik özelliklerdir.

2.5.1.1. Kişilik

Örgütlerin en küçük yapıtaşı bireylerdir, bireylerin bir araya gelmesiyle örgütler oluşmaktadır. Bundan dolayı örgütsel adalet algısı veya diğer örgütsel süreçleri anlamak ve anlamlandırmak amaçlandığında, temelde insanı anlamaya çalışmak gerekmektedir. Her insan biriciktir ve birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Bu sebeple insanlar, durumları değerlendirirken de bilişsel süreçleri farklı şekilde işleyecektir ve algıları birbirinden farklı olacaktır. Örneğin, çalışma ortamında alınan bir karardan aynı şekilde etkilenen iki çalışan ele alındığında; bir çalışana göre bu karar adil algılanabilecek, diğer bir çalışana göre ise adil algılanmayabilecektir.

Çalışanın örgütsel adalet algısını etkileyebilecek faktörlerden biri kişilik özellikleridir. Kişisel özellikler, bu algıyı oluşturan bilişsel süreçler hakkında bize bilgi vermektedir. Kişilik özelliklerini ölçebilmek için farklı bilimsel ölçüm metotları bulunmasıyla birlikte bunlardan en yaygın kullanılanı Beş Faktör Kişilik Envanteri'dir. Kişilik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde; kişiliği oluşturan "Açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal denge" faktörleri içerisinde örgütsel adaletle ilişkili olarak dışadönüklük ve uyumluluğun en baskın faktörler olduğu görülmektedir (Robbins v.d., 2013).

2.5.1.2. Cinsiyet

Örgütsel adaletle cinsiyet bağlamında bakıldığında, kadınların çalışanlara eşit şekilde davranılmasına daha fazla önem verdiklerinden etkileşim adaletini; erkeklerinse daha rekabetçi davranışlar sergilediklerinden için işlemsel adaleti daha fazla önemsendiği düşünülmektedir (Kahraman, 2017). Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet algısına dair yapılan bazı çalışmalarda cinsiyet farklılığıyla ilgili kadınların işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Atasoy, 2019). Bu durumun sebeplerinden biri kadın çalışanların

“sürece odaklı” ve işin kurallara uygun ve düzenli yapılması yönünde bir davranışta bulunmasına karşılık erkek çalışanların “sonuç odaklı” davranışları örgütsel adalet algılarının farklılaşmasına neden olduğu söylenebilmektedir. Başka bir açıdan, kadınlar örgüt içerisinde kendilerine adaletsiz davranıldığını düşündüklerinde dahi kişiler arası ilişkilerini sürdürmeye devam etme eğilimi taşımaktadırlar. Bundan dolayı kadın çalışanların adaletsizliğe, erkeklere nazaran daha az olumsuz tepki verdiği söylenebilmektedir. Bu durumun nedeni araştırıldığında, erkeklerin toplumda daha rekabetçi olarak büyütülmesi olabilir. Ataerkil toplumlarda kadınların ikinci planda tutulmaya çalışılması ve kadınların bu duruma adapte olmaya zorlanması, işyerinde de aynı davranışı sürdürmesine sebebiyet verebilmektedir.

2.5.1.3. Eğitim Seviyesi

Örgütsel adalet algısını etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri ise çalışanların eğitim durumudur. İncelenen birçok araştırmaya göre eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütteki adalete dair sahip oldukları algıya daha duyarlı oldukları görülmektedir. Buna ek olarak eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütten beklentileri daha yüksek olmaktadır. Bu durumdan hareketle eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütsel kararlara dahil olmaya daha istekli olduğu ve haklarını korumak konusunda daha özenli davrandıkları söylenebilmektedir (Kılıçaslan, 2010).

2.5.1.4. Kültür

Örgütsel adalet algısına dair bireysel süreçleri etkileyen bir diğerk faktör ise kültürdür. Çalışanların içerisinde yaşadığı kültür ve sosyolojik özellikler de örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların farklı kültürel ve ahlaki tutumları çerçevesinde, aynı olay çalışanlar tarafından farklı şekilde algılanabilir ve buna bağlı olarak farklı davranışlarda bulunulabilir.

Duygu ve düşünce özgürlüğüne sahip kültürlerde, kararlara katılım sağlanamadığında örgüt içi çatışmalar daha şiddetli olabilmekte; buna nazaran otoritenin daha baskın olduğu toplulukçu kültürlerde işlemsel adalet algısına duyarlılık daha düşük bir düzeyde kalabilmektedir (Eker, 2006; Soydan, 2011).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanlar, örgüt içerisindeki iklimden, yöneticilerinden, alınan kararlardan etkilenmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde bu alt boyutlar, örgütsel

adaleti etkileyen örgütsel faktörler hakkında açıklamaları içermektedir. Dağıtımsal adalet; maaş, terfi, ödül, yan haklar gibi dağıtımların örgüt içerisindeki “adillik” algısını incelerken, işlemsel adalet bu kazanımların nasıl ve neye göre belirlendiğini ve buna ek olarak kazanımların dağıtılmasındaki süreçlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını incelemektedir (Thibabut ve Walker, 1975; Akyel, 2017). Ayrıca etkileşimsel adalet de örgütün kararlarının uygulanması sırasında çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışlara değinmektedir (Bies, 2001).

Örgütsel adalet, çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin artırılması konusunda önemli rol oynamaktadır. Örgütsel adalet algısının çalışanlar için tam olarak sağlandığı kurumlar içerisinde iş birliği ve yüksek dayanışma ortamının oluşma olasılığı daha yüksek olacaktır. Aksine örgütsel adalet algısının sağlanmadığı ve çalışanların örgütü adaletsiz algıladığı durumlarda ise örgüt iklimine zarar veren yıkıcı davranışlar ve iş karşıtı davranışlar (düşük performans, işten ayrılma, devamsızlık vb.) görülmektedir. Örgütsel adalet, işe ve örgüte olan bağlılığı arttırmakta, örgüt içerisinde dayanışma ve etkili iletişimin oluşması noktasında yardımcı olmaktadır ve buna bağlı olarak kasten düşük performans sergileme, işten ayrılma, devamsızlık gibi iş karşıtı eylemlerin minimalize edilmesini sağlamaktadır.

Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı da örgütsel adalet algısında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların bu hiyerarşik yapıda nerede konumlandığına göre örgütsel adalet algısı değişebilmektedir. Bu bağlamda bakıldığında hiyerarşik düzeyin yükselmesiyle birlikte örgütsel adalet algısı ve örgütün yapısına dair atıfların değişebileceği, yönetim kadrosunda yer alan ve almayanların farklı şekilde algıya sahip olabildikleri görülmektedir (Poussard, Erkmen, 2008, akt. Soydan, 2011).

2.6. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adalet, çalışan motivasyonunu artırma noktasında çalışanların isteklerinin ve bu bağlamda örgütten beklentilerinin örgüt tarafından tam anlamıyla karşılanmasını içermektedir. Çalışanların beklentileri doğrultusunda, örgüt içerisinde hak edilen kazanımların dağıtımının adil şekilde yapılması, karar alma süreçlerinde tarafsızlık ilkesiyle gerçekleştirilmesidir (İçerli, 2010). Örgütsel adalet, çalışanların örgüt ile olan ilişkisinde ve diğer çalışanlara karşı olan tutum ve davranışlarında etkisi olan önemli bir faktördür. Örgütsel adaletin sağlanamaması çalışanlar açısından bakıldığında; iş ortamında stres faktörü, çalışanların negatif psikolojik süreçler

yaşaması gibi istenmeyen durumlara sebebiyet verirken örgüt açısından ise işe devamsızlık, motivasyon kaybı gibi verim azaltıcı durumlara neden olabilmektedir. Ayrıca iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışların da örgütsel adaletle farklı düzeylerde ilişkili değişkenler olduğu görülmektedir.

Adaletsizliğin örgütte kötü psikososyal çalışma koşullarına sebep olması ve buna bağlı olarak da çalışanlar üzerinde ve örgüt ortamında risk oluşturduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adaletin çeşitli sağlık sonuçlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. 2012 yılında yapılan ve 83 çalışmadan oluşan bir meta-analize göre örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel sağlık sonuçlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. İşlemsel adaletin fiziksel sağlık (hipertansiyon, kan basıncı) ile ilişkili bulunduğu görülürken; dağıtım adaleti, stres ve psikolojik problemler (depresyon ve anksiyete); etkileşimsel adalet ise tükenmişlik sendromu ve stres ile ilişkili bulunmuştur (Robbins v.d. 2012). Buna rağmen örgütsel adaletin çalışan sağlığı ile ilişkilendiği belli çalışmalar dahilinde ortaya konya da bu kanıtlar diğer faktörleri dışarıda bırakıp örgüte bağlı tüm sağlık sorunlarını açıklayacak kadar güçlü olmadığı düşünülmektedir. Örgütsel adaletsizlik ile ilgili literatürde farklı psikolojik faktörler yer almaktadır. Bunlardan özellikle stres ve tükenmişlik öne çıkan önemli sonuçlar arasında yer almaktadır.

Stres, vücudun bir takım olumsuz olaylara karşı, fiziksel ve psikolojik tepkiler göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde ise stres, çalışan üzerindeki baskıya verdiği tepkiler olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda, stresli bir ortamda çalışmak zorunda kalan çalışanların iş tatminsizliği, saldırganlık, karar vermede güçlük gibi negatif tutum ve davranışlar geliştirdiği görülmektedir.

Stres durumlarında üç aşama bulunmaktadır, bunlar sırasıyla alarm, direnç ve tükenme aşamalarıdır. Stresin ilk aşaması alarm aşamasıdır ve strese sebebiyet veren unsurlara karşı organizmanın ilk tepkiyi verdiği, kendini korumaya ve savunmaya çalıştığı dönemdir (Aytaç, 2009). Direnç aşaması organizmanın denge konumuna ulaşabilmek için verdiği mücadeleyi ele almaktadır.

Tükenme aşaması ise bireyin stresle mücadele edemeyeceği algısına sahip olması anlamına gelmektedir. Bireyin normalde kariyerinden, sosyal ilişkilerinden veya ailesi olan iletişiminden aldığı keyfi ve başarı duygusunun alamamasına yol açan

bir tükenme durumudur (Naktiyok ve Karabey, 2010). Örgütsel bağlamda bakıldığında ise tükenmişlik, mesleki olarak kendisine ulaşabileceğinden daha büyük hedefler koyan fakat iş yaşamı boyunca belirlemiş olduğu hedeflere ulaşamayan ve bu bağlamda beklentileri karşılanamamış çalışanların sahip olabileceği gibi; örgütsel anlamda taşıyabileceği veya taşıması gerekenden daha fazla iş yüküne maruz kalmasıyla birlikte gelen yorgunluk hissidir (San, 2017). Örgütsel adaletsizlik algısı, psikolojik uyumsuzluk oluşturarak yeterlilik ve örgüte olan bağlılık duygularına zarar vermekle birlikte tükenmişliğe sebebiyet vermektedir (Yeniçeri, Demirel v.d, 2009, akt. San, 2017).

Literatürde yer alan araştırmalara göre çalışanların örgütsel adalet algısı düzeyinin düşük olması çalışanlara psikolojik bağlamda zarar vermektedir. Buna bağlı olarak çalışanların agresif tutum ve davranışlar içerisine girmesi kaçınılmaz olmaktadır. Tüm bu olumsuz duygu durumlara sahip olmanın neticesinde örgütsel iletişim zarar görmekte ve çatışmalar meydana gelmektedir. Örgütün sürdürülebilir olmasını ve rekabet avantajı kazanmasını sağlamakta örgütsel adalet doğrudan veya dolaylı bir şekilde rol oynamaktadır (Bobocel, 2015).

Örgütsel adalet, çalışanları korumak, haklarını gözetmek ve örgüt çıkarlarını korumak adına örgüt için gerekli bir olgudur. Bunu örgütlerde sağlamak örgütsel açıdan fayda sağladığı ve rekabet avantajı oluşturduğu gibi ahlaki ve etik bir sorumluluktur. Örgütsel adalet örgüt içerisinde:

- Süreç kontrolü için olanaklar sağlayarak
- Çalışma ortamında karar, eylem ve stratejilerin tutarlı olmasını sağlayarak
- Çalışanlar ile iletişimi sağlıklı şekilde gerçekleştirip duyarlı bir şekilde davranarak
- Örgütsel değişim süreçlerini net bir şekilde çalışanlara açıklayarak geliştirilebilir (Colquitt v.d., 2001).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ortaya çıkarılan örgütsel bağlılık kavramı, zaman içerisinde pek çok bilim insanı tarafından farklı açılardan incelenmiş ve üzerine sıkça araştırma yapılmaya devam edilen bir konudur. Bu durum örgütsel bağlılık kavramının örgütsel davranış, sosyoloji, örgütsel psikoloji gibi farklı disiplinler tarafından farklı özellikleri ön plana çıkarılarak araştırılmış olmasından kaynaklanmaktadır (Çöl ve Gül 2005, akt. Taşkın ve Dilek, 2010) Genel tanım itibariyle örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, bunları içselleştirmesi, bu amaçlara ulaşılması adına çaba sarf ediyor olması ve örgütle olan ilişkisini ve bu örgütteki üyeliğini devam ettirmek için bir istek duymasındır (Durna ve Eren, 2005).

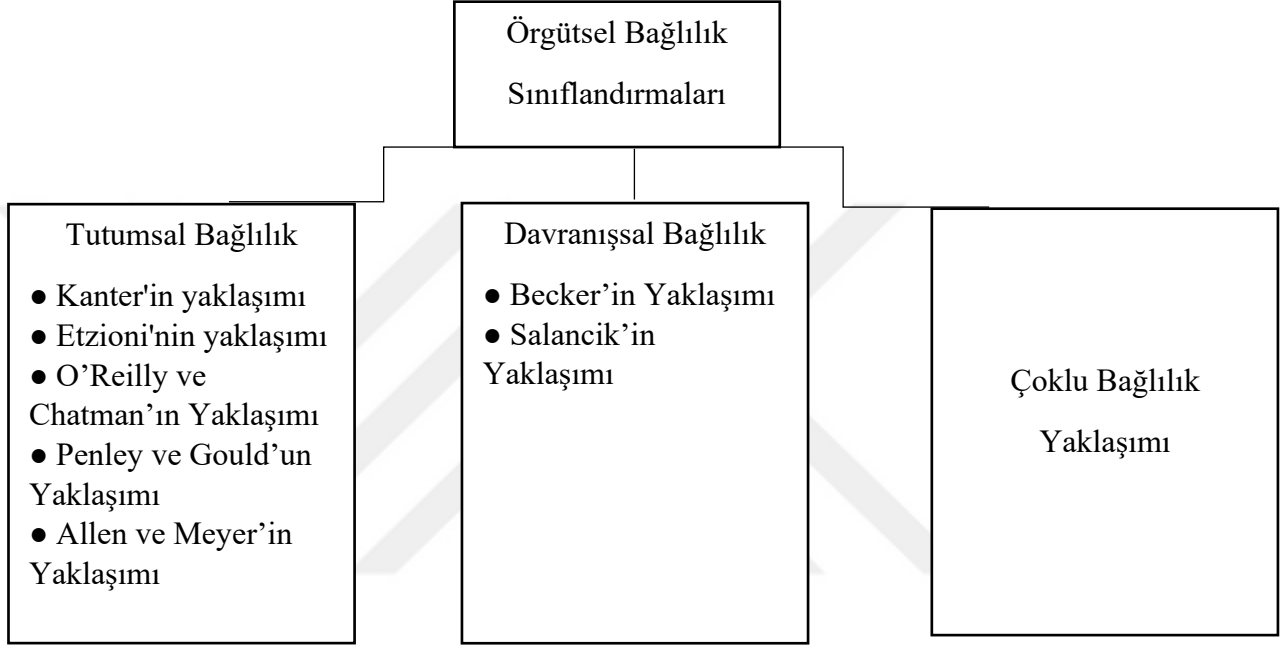
Örgütsel bağlılığı literatürde bu denli ön plana çıkaran nokta; örgütün yapı taşlarını oluşturan insan kaynağının olabilecek en verimli şekilde kullanılmasının sağlanmasına katkıda bulunmasıdır. Çalışanların çalıştıkları örgütlere karşı aidiyet hissetmesi, yeteneklerini, tecrübesini, çabasını bu örgütün çıkarları için kullanması, örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşılması için oldukça önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık araştırmaları incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlarda, kurum içerisinde verimliliklerinin yüksek, kurumun beklentisine karşı olumlu cevap vermeye yatkın, fedakâr, dürüst oldukları ve kendi istekleriyle işten ayrılma ihtimallerinin daha zayıf olduğu görülmektedir (Bayram, 2005)

Sadece örgüt için değil aynı zamanda çalışanlar için de örgütsel bağlılık önem arz etmektedir. Pek çok çalışmada örgütsel bağlılığın, iş tatmini, psikolojik iyi oluş gibi kavramlarla pozitif olarak ilişkili olduğu görülmektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı sağlayabilmiş örgütlerde çalışanların örgütlerine karşı aidiyet hissetmesi, çalışanların sevdikleri ve benimsedikleri örgütlerde çalışması hayat kalitelerini pozitif olarak etkilemektedir (Kılıç, 2019).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık, her bireye göre farklılık gösterdiğinden örgütsel bağlılığın ölçülmesinde farklı belirli göstergeler karşımıza çıkmaktadır. Bu farklı göstergeler ise örgütsel bağlılık kavramının kaynağının davranışsal ya da tutumsal bir sebepten kaynaklandığı noktada benzerlik göstermektedir (Yapıcı, 2021).

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasında 3 kategori bulunmaktadır.



Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Kuramların Sınıflandırmaları

Kaynak: Gül, 2002

3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

“Tutum” kavramı literatürde, bireyin çevresindeki canlı ya da cansız herhangi bir duruma karşı gösterdiği tepki eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 1998; Baysal ve Tekarslan, 2004, akt. Timuroğlu ve Gürkan, 2016). Bu tanımlamaya bağlı olarak çalışan, örgütle arasındaki bağ ile ilgili sahip olduğu tutumlarının sonucunda, belirli pozitif veya negatif davranışları ortaya koymaya veya ortaya koymamaya meyilli olmaktadır. Çalışanın örgütüne bağlı olduğu durumlarda örgütün yararına olacak pozitif davranışların ortaya çıkma olasılığı daha fazlayken, örgütle arasında bir bağ oluşmamış veya örgütü hakkında negatif tutuma sahip olan çalışanlarda örgütün yararına olmayacak -hatta bazı durumlarda örgütün zararına olabilecek- davranışların oluşma olasılığı daha yüksek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından en önemlilerinden birisi Kanter (1968) tarafından ortaya koyulmuştur. Kanter'e (1968) göre bağlılık iki sistemde ortaya çıkmaktadır: kişilik sistemi ve sosyal sistem. Kişilik sistemi bireylerin bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerinden oluşmaktayken; sosyal sistemde bireylerin bağlılıkları sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olmak üzere üç alanda gerçekleşir. Kanter'e göre örgütün bireylere karşı yönelttiği davranışlar neticesinde farklı bağlılık türleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar: devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968, akt. Gül, 2002).

Bu bağlılık türlerinden ilki olan devama yönelik bağlılık, bireyin örgütteki kimliğini sürdürerek kendini örgütün sürekliliğine adanması anlamına gelmektedir. Çalışanlar örgütten ayrılmanın, örgütte kalmaktan daha maliyetli olacağını ve sahip oldukları yaşam standartlarından vazgeçmek zorunda kalabileceklerini düşündüklerinden örgütün varlığını sürdürmesi için çaba harcayacaklardır. Kanter'e göre bir diğer bağlılık türü ise kenetlenme bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı, kişinin örgüt ve örgütteki kişilere bağlanması anlamına gelmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün diğer üyeleriyle iletişim kurarak, örgüte karşı duygusal bir bağ geliştirerek bir aidiyet duygusu hissedecek ve bu durum çalışmanı duygusal açıdan tatmin edecek bu sayede örgütsel bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır. Kanter'in ortaya koymuş olduğu son bağlılık türü ise kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, örgüt içerisinde yöneticilerin ve karar alıcıların emir ve kurallarına riayet etmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın, örgütün norm, amaç ve değerlerinin kendi yargılarıyla uyuması ve bu norm, amaç ve değerlerin kendisi için bir yol gösterici olduğuna inanması durumunda kontrol bağlılığı oluşmaktadır (Kanter, 1968, akt. Gül, 2002).

3.2.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1975) örgütsel bağlılığın, örgütün çalışanlar üzerinde sahip olduğu otoriteye bağlı olduğunu ve çalışanların örgütlerine karşı olan yaklaşımları bağlamında oluştuğunu belirtmektedir. Buna bağlı olarak çalışanları, örgüte yakınlaştıran otorite türüne göre üç tür bağlılık oluşmaktadır:

- Ahlaki bağlılık
- Çıkarıcı bağlılık
- Yabancılaşmaya dayalı bağlılık

Ahlaki bağıllık, çalışanın kendi amaçlarıyla örgütün amaçlarını özdeşleştirdiği ve buna bağlı olarak kişisel amaçlar edindiği bağıllık türü olarak tanımlanmaktadır. Ahlaki bağıllığa sahip çalışanlar örgütle kendini içselleştirerek, örgütün amaçlarını ve örgüt içerisindeki rolünü daha değerli görmektedir (Schein, 1978).

Çıkarıcı bağıllıkta ise bağıllık örgüt ile çalışan arasındaki alışveriş sürecine dayanmaktadır. Çalışan vermiş olduğu emek ve örgüte sağladığı katkı sonucu aldığı ücreti değerlendirerek, sahip olduğu algıya paralel olarak örgütüne bağlanmaktadır.

Yabancılaşmaya dayalı bağıllık oluşturan çalışanlarda ise çalışan örgütle arasında bir bağ hissetmemesine ve örgütte kalma arzusu zayıf olmasına rağmen çalışan örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Başka bir deyişle çalışan, örgütüne karşı herhangi bir psikolojik bir bağıllık hissetmez ancak örgütte kalmaya zorlandığından bireyin örgüte üyeliği devam etmektedir, buna bağlı olarak yabancılaşmaya dayalı bağıllık oluşmaktadır (Etzioni, 1975).

3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre, örgütsel bağıllık, bir çalışanın örgüte psikolojik bağlanmasıyla gerçekleşmektedir. Bu bağlanmanın üç boyutu bulunmaktadır.

- Uyum bağıllığı
- Özdeşleşme bağıllığı
- İçselleştirme bağıllığı

O'Reilly ve Chatman'ın öne sürdüğü ilk bağıllık boyutu uyum bağıllığıdır. Çalışanın uyum bağıllığı geliştirmesindeki temel güdü dışsal ödülleri elde etmektir. Çalışan bağıllık geliştirerek cezalardan kaçınabileceğine ve belirli ödülleri elde etme fırsatı yakalayacağını düşünmektedir (Yapıcı, 2021).

Yaklaşımına göre örgütsel bağıllığın bir diğer boyutu ise özdeşleşme bağıllığıdır. Özdeşleşme bağıllığı, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve bu şekilde kalma güdüsüne dayanmaktadır. Çalışanlar, sahip oldukları tutum ve davranışlarını, daha iyi ilişki kurabilmek ve gruba ait hissederek tatmin sağlamak için diğer çalışanlarla ilişkilendirdiğinde -benzettiğinde- özdeşleşme meydana gelmektedir ve bu sayede örgütsel bağıllık sağlanmış olur (İlsev, 1997, akt. Gül, 2002).

İçselleştirme bağlılığı ise çalışanın kişisel değerlerinin, örgütün değerleri ile paralel olması durumunda gerçekleşmektedir. Çalışan, örgüt içerisinde diğer çalışanların da uyguladığı bir davranış ya da bir kurala gerçekten inandığı, bu davranış veya kuralı özümsemiği için uymaktadır. Böylece çalışan kendini örgütle içselleştirdiğinden örgütsel bağlılık geliştirmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un (1988) ortaya koyduğu yaklaşım Etzioni'nin modelini temel almaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin ortaya koymuş olduğu bağlılık modeli örgütsel bağlılığı açıklama konusunda oldukça uygun bulmaktadır ancak bazı sebeplerden ötürü yeterli ilgiyi görmediğini ifade ederek yeni bir yorum getirmiştir.

Bu sebeplerden birincisi modelde yer alan ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılığın arasında bir zıtlık ilişkisinin varlığının veya yokluğunun net olarak açıklanmamasıdır. Bundan dolayı Penley ve Groud ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık arasındaki ilişkiyi birbirinden bağımsız olarak ele almaktadır. Modelin eksik kaldığı bir diğer nokta ise makro özelliğidir (İlsev, 1997, akt. Gül, 2002). Etzioni her örgütte tek bir uyum sisteminin olabileceği ve buna bağlı olarak tek bir bağlılık türü gelişebileceğini iddia etmektedir ancak örgütlerde farklı uyum sistemleri ve buna eşlik eden farklı bağlılık türleri gözlenebilmektedir. Penley ve Groud da bu noktada örgütlerde farklı uyum sistemlerinin bulunabileceğini ve buna bağlı olarak çalışanların farklı bağlılıklar geliştirebileceğini öne sürmektedir (Penley ve Groud, 1988, akt. Gül, 2002).

Bu yaklaşımda da örgütsel bağlılık; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaşmaya dayalı olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütünü kabullenmesini, onunla içselleşmesini buna ek olarak örgütün başarılarını ve başarısızlığını kendi sorumluluğunda olarak algılamasını ifade etmektedir. İkinci boyut olan çıkarıcı bağlılıkta ise, çalışan örgüt içerisinde alışveriş içerisinde bulunduğunu, örgüte sağladığı katkıların karşılığı olarak aldığı kazanım beklentisini ifade etmektedir. Başka bir deyişle çalışan örgütünü, amaçlarına ulaşmak ödülleri kazanabilmek için bir araç olarak görmektedir. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık ise, çalışanın durum üzerinde kontrolü bulunmadığı veya başka alternatif iş olanaklarına ulaşamadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık ile örgüte bağlanan çalışanın algısına göre kazanımlar çalışanların performansına göre değil rastgele

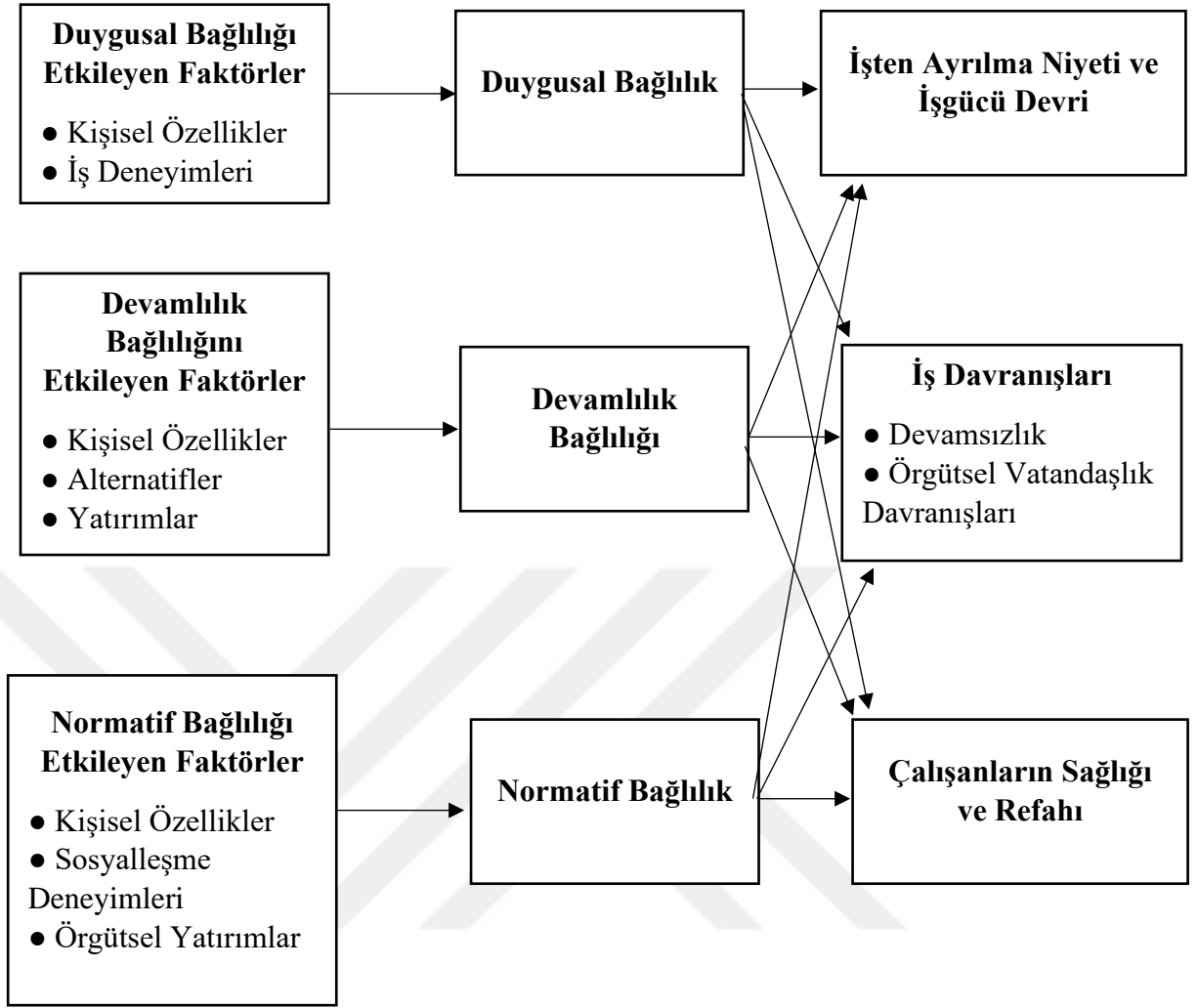
olarak dağıtılmaktadır. Bütün bu olumsuz algıların sonucu olarak çalışan, örgüt içerisinde zorunlu olarak kaldığını düşünmektedir (Penley ve Gould, 1988, akt. Darama, 2021).

3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer 'in oluşturduğu Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modelinde yer alan örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi açıklayan psikolojik durumu ifade etmekle birlikte bunun en temel göstergesi ise çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmesine dair güdüsüdür (Meyer v.d., 1993). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir (Allen ve Meyer, 1990):

- Duygusal bağlılık
- Devamlılık bağlılığı
- Normatif bağlılık

Temel anlamda incelendiğinde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu çalışanın örgütle arasında kurduğu duygusal ilişkiyi; devamlılık bağlılığı çalışanın örgütten ayrılması durumunda kendisine getireceğini algıladığı maliyetleri; normatif bağlılık çalışanın örgüt tarafından desteklendiğini algılaması ve kendinde örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunun hissetmesini açıklamaktadır (Somers, 2009). Bu boyutları halihazırda etkileyen faktörler ve bağlılığın oluşması sonucu ortaya çıkan örgütsel sonuçlar farklılaşabildiğinden her boyut ayrı ayrı kendine has özellikler taşımaktadır (Meyer ve Allen 1991; Meyer ve Allen 1993; Wasti, 2000).



Şekil 3.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Meyer v.d., 2002

3.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine duyduğu hissi bağı ifade etmekle birlikte; çalışanların örgüte ait değerleri, örgütün amaçlarını ve örgütün koymuş olduğu hedefleri ne oranda içselleştirdiklerini açıklamaktadır. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kendini değerli hissetmekte, kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmekte ve örgüte üyeliklerini devam ettirme eğiliminde olmaktadır (Meyer v.d., 2002).

Örgütler tarafından arzulanan ve örgüt içerisinde geliştirilmeye çalışılan en önemli bağlılık boyutu duygusal bağlılıktır. Bunun sebebi, örgütlerine duygusal

bağlılık ile bağlanmış çalışanlar; işlerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumlu tutum ve düşüncelere sahip olduklarından bunları davranışlarına yansıtarak hem yüksek verimlilikle çalışacak hem de çalışma ortamında iyi ilişkiler kuracaktır. Örgüt ile arasında duygusal bağ kuran çalışan ihtiyacı olduğu için değil, özellikle örgütte çalışmaya devam etmek istediğın için kalmaya devam etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

3.2.1.5.2. Devam Bağlılığı

Çalışanın ekonomik menfaatine dayanan bağlılık boyutudur. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma durumunda karşı karşıya kalacağı maliyetin yüksek olacağına ilişkin bir düşüncesi olduğu durumda ve bu sebeple örgüt üyeliğini ettirmesi ile oluşmaktadır. Örgütle devam bağlılığı kurmuş çalışanlar, devam etmeleri gerektiği için örgütte çalışmaya devam etmektedirler; yani başka bir deyişle çalışanlar için örgütte kalmak bir gereksinimdir (Lamsa ve Savolainen, 1999). Devam bağlılığı, bireysel veya ülke çapındaki ekonomik koşullar, alternatif iş olanakları, başka bir işte çalışmak için gerekli niteliklere sahip olmama, bireyin sağlık sorunları yaşaması, ailevi nedenler, emekliliğe yakın olma gibi kişisel sebeplere dayanarak gelişmektedir (Stevens v.d., 1978; Çetin 2004, akt. Demirel, 2008).

3.2.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini kendisine bir görev olarak atfetmesi ve örgüte bağlı olmanın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştirdiği örgütsel bağlılık boyutudur. Bu boyutta çalışan, çalıştığı örgüte karşı sorumlu ve yükümlü olduğuna inanmakta ve örgütte kalmayı kendine misyon edinmektedir. Başka bir deyişle, çalışan çalıştığı örgütten almış olduğu eğitimler veya örgüt içerisinde kurmuş olduğu iyi ilişkiler neticesinde üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmekte ve bu minnet duygusundan dolayı çalışmaya devam etmektedir (Ünler, 2006).

Sonuç olarak; duygusal bağlılıkta örgütte kalmak çalışan bir istek, devamlılık bağlılığında örgütte kalmak çalışan için bir gereksinim, normatif bağlılıkta ise örgütte kalmak çalışan için bir zorunluluk olarak algılanmaktadır. Çalışanlar bu üç psikolojik durumdan herhangi birisini yoğun şekilde yaşayabileceği gibi her birini belirli süreçlerde değişik oranlarda tecrübe edebilmektedirler (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde ise bağlılığın üç boyutunda da amaç

çalışanların örgüte devam etme süresinin oransal olarak artmasını sağlamaktır ve belirtilen üç bağlılık boyutunun herhangi birinin oluşmasının ardından örgüte devamlılık belli oranlarda artmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001).

İnsani bağlamda değerlendirildiğinde; örgütler farklı bağlılık şekillerini anladıklarında ve çözümlediklerinde, öncelikle çalışanların daha iyi psikolojik şartlarda işlerini görmelerini sağlayarak onlara uygun çalışma ortamı yaratacak ve buna ek olarak örgüt içerisindeki iletişimi artırarak örgüt kültürünün gelişmesini sağlayacak; örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde ise örgüt içerisinde hedeflenen ve istenen davranışlara rehberlik eden yönetim stratejilerini uygulayarak 21. yüzyılın en önemli üretim faktörü olan insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilecek ve bu sayede rekabet avantajı sağlayabilecektir (Erdil ve Keskin, 2003).

3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık sosyal psikolojik bir bakış açısına dayanmaktadır. Bu bakış açısına göre örgütsel bağlılık; çalışanların tecrübeleri ve geçmişteki davranışlarının sonucuna bağlı olarak kendi davranışlarına bağlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle çalışan sergilemiş olduğu bir davranışın sonucuna bağlı olarak bu davranışı tekrar etme ihtimali artmakta veya azalmaktadır (Gül, 2002).

3.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Literatürde “Yan Bahis Yaklaşımı” olarak geçen Becker (1960)’in yaklaşımı, çalışanların ortaya koyduğu davranışların o konudan bağımsız diğer menfaatlerini de etkilemesi olarak ifade edilmektedir. Çalışan, birtakım yan bahislere girerek uyguladığı bir davranışı, o davranışla doğrudan alakalı olmayan çıkarlar ile ilişkilendirmektedir. Böylece bu davranışı sergilemekten vazgeçtiği takdirde kaybedebileceği yatırımları da düşünerek, bu davranışı sürdürmeye devam etmektedir (Allen ve Meyer 1984; Becker, 1960). Bundan dolayı çalışan, örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmese dahi, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini düşündüğünden örgüte bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Becker, kişilerin davranışlarına bağlılık göstererek tutarlı davranışlar gösterme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Tutarlı davranış, uzun zamandır devam eden ve farklı davranış kalıplarını içerseler bile aynı amaca yönelik davranışları ifade

etmektedir. Becker'e göre bireyler bu davranışları gerçekleştirmek için bir araç olarak gördüğünden tekrarlama eğilimi göstermektedirler (Becker, 1960; Cihangiroğlu, 2009; Gül, 2002).

Becker, bireylerin tutarlı davranışlar sergileme isteğinin altında belirli yan bahislerin yattığını ifade etmektedir. Becker, yan bahis yaklaşımını, davranışla ilgili bir kararın o davranışla ilgisi olmayan çıkarları etkilemesi olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışanın bahse girmiş oldukları bir süreci ifade eder. Çalışan değer atfettiği şeyler üzerine -zaman, emek, statü, gelir- bahse girerek örgütüne yatırım yapmakta ve ortaya koymuş olduğu bu değer atfedilen kavramlar çalışan için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artmaktadır (Becker, 1960).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesini sağlayan dört adet yan bahis bulunmaktadır (İlsev, 1997, akt. Gül,2002):

Bunlardan ilki toplumsal beklentilerdir. Bireyin kendi yapmak istediği davranışların toplumun kültürüne uymadığı ve toplum tarafından uygun bulunmadığı durumlarda, kişi kendi yapmak istediği davranışlar ile toplumun beklediği davranışlar arasında bir yan bahse girmektedir. Bundan dolayı çalışan, kişisel olarak kendisine uygun görmediği bir örgütte, alternatif iş olanağı bulunmadığından zoraki olarak devam etmek zorunda kalabilmektedir.

Bir diğer yan bahis ise bürokratik düzenlemelerdir. Çalışanlar, zaman içerisinde elde ettiği haklarını, örgütten ayrılarak kaybetmeyi kabullenmemektedir. Buna örnek olarak; yıllar boyunca emeklilik fonuna aktarılan parası bulunan ve örgütten tazminat alacağı bulunan çalışan haklarını kaybetmek istemediğinden örgüte üyeliğini sürdürecektir.

Sosyal ilişkiler, yan bahsin diğer kaynağıdır. Bireyler sosyal ortamlara girerek diğer bireylerle iletişim kurar ve bunun sonucu olarak kendileri hakkında diğer bireylerde bir imaj yaratıp; devamında ise bireyler bu imajlarına uygun olarak davranmaya çalışmaktadırlar. Örneğin bu birey sosyal ilişkileri içerisinde güvenilir bir imaj yarattıysa buna bağlı olarak güven verici davranışlarda bulunmaya dair bağlılığı artacaktır.

Yan bahsin son kaynağı ise sosyal rollerdir. Yan bahisler, bireylerin içinde bulunduğu sosyal duruma adapte olmasından da kaynaklanabilir. Topluluğun

kendisine yüklediği role uygun davranan kişi rolünü sürdürerek bağlı kalmaya devam edecektir.

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı örgütsel bağlılığın davranışsal boyutunu açıklamaktadır. Bu yaklaşımın temelini çalışanın ekonomik şartları oluşturmakta olup; örgütten ayrılmanın çalışan için ekonomik, sosyal ve psikolojik yönden götürüsünden dolayı örgüte bağlanmasını açıklamaktadır. Olası ekonomik zararın derecesi arttıkça çalışan örgüte daha fazla bağlanarak, üyeliğini tehlikeye atacak davranışlardan olabildiğince uzaklaşmaktadır (Aksoy ve Yılmaz, 2016; Becker, 1960; Cihangiroğlu, 2009; Gül, 2002; İlsev, 1997; Mayer ve Schoorman, 1992).

3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in (1977) yaklaşımına göre bağlılık, bireyin davranışlarına olan bağlılığı olarak açıklanmaktadır. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, bireyin davranışlarına ve çalıştığı örgüte olan ilgisini güçlendiren değer ve inanışlarına bağlanarak içselleştirmesi durumudur. Salancik (1977) yaklaşımını tutumlar ile davranışların uyumuna dayandırmaktadır; bu uyum sağlanamadığında bireyler stres altına girmekte ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşüş gösterebilmektedir (Gül, 2002; Salancik, 1977).

Salancik'e (1977) göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artması veya azalmasında dört faktör rol oynamaktadır:

- Davranışın net ve belirgin olması
- Davranışın geri dönüşünün mümkün olmaması
- Davranışın başkalarının önünde meydana gelmesi
- Davranışın gönüllü olarak gerçekleştirilmesi

Salancik'e (1977) göre bu faktörler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde belirleyici olmaktadır (O'Reilly ve Cadwell, 1981, akt. Dinçer, 2021).

Becker gibi Salancik de bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak açıklasa da yaklaşımları arasında belli başlı farklar bulunmaktadır. Becker'e göre bireyin davranışlarına bağlılık gösterirken, davranıştan vazgeçildiğinde kaybedebileceği yatırımları gözetmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi, davranışı devam ettirme isteğinin olması gerekmektedir (Aslan ve Bakır, 2014).

3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1986), tutumsal bağlılık yaklaşımlarını bir adım öteye taşıyarak çoklu bağlılık yaklaşımını geliştirmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre çalışanlar, örgüt içerisinde etkileşimde oldukları farklı gruplara karşı, farklı şekillerde bağlılık davranışı göstermektedir. Çalışanlar, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına karşı farklı düzeylerde bağlılık geliştirebilmektedir (Gül, 2002). Reichers'e (1986), göre örgütsel bağlılık, bu farklı gruplara olan bağlılıkların toplamını ifade etmektedir. Bu gruplarla olan farklı düzeydeki ilişkilerden dolayı çalışanlar, örgüt içerisinde farklı kimliklere sahip olabilirler ve buna bağlı olarak örgüt içerisinde birden fazla grupta kendini tanımlıyor ise çoklu bağlılık geliştirdiği ifade edilmektedir. Ayrıca çoklu bağlılıklar yaklaşımına göre bir çalışan tarafından duyulan bağlılık, bir başka çalışan tarafından duyulan bağlılığa nazaran farklılaşabilmektedir. Örneğin bir çalışan için kaliteli ürün ortaya koymak örgütüne bağlılığını artırmaktayken, başka bir çalışan için örgütünden ve yöneticisinden görmüş olduğu destek örgütsel bağlılığında artış sağlayacaktır (Reichers, 1986).

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel nitelikteki farklılıklardan etkilenebildiği konusunda literatürde çeşitli sonuçlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bireysel faktörler genel olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve hizmet süresi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel faktörler olarak; işin niteliği, çalışanların örgütteki rollerinin belirsizliği ve yaşanan rol çatışmaları, çalışanların almış oldukları ücret ve kazanımlar, yönetim tarzı ve örgütün yapısal özellikleri çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir.

3.3.1. Bireysel Faktörler

3.3.1.1. Kişilik

Psikoloji literatüründe oldukça önemli bir konu olan kişilik kavramı insanın sahip olduğu biyolojik ve psikolojik davranış kalıpları veya rutinleri olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2013). Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki pek çok araştırmacı tarafından çalışmalarında konu edinilmiştir. Literatür incelendiğinde bu araştırmalarda kişilik özellikleri genellikle Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri kullanılarak ölçülmüştür. Bu araştırmalar

doğrultusunda, Beş Faktör Kişilik Modellemesinde yer alan dışadönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Hackney, 2012; Kaplan, 2008; Naquin ve Holton, 2002).

3.3.1.2. Yaş

Örgütsel bağlılık ile ilişkisi en sık araştırılan bireysel faktörlerden biri yaş faktörüdür. Yaş faktörü, genellikle hizmet süresi faktörüyle birlikte değerlendirilmekte birlikte; sıklıkla bu iki değişken paralel bir ilişki içerisinde bulunmaktadır (Gündoğan, 2009). Literatürde yer alan pek çok araştırma yaş faktörünün örgütsel bağlılık düzeyini artırdığını göstermekte; bunun sebebini literatürde yer alan çalışmalar, çalışanların yaşları ilerledikçe farklı iş bulma ihtimallerinin azalması, çalışanların işi bıraktıkları takdirde karşılaşılabilecekleri yüksek maliyetleri fark etmesi ve bu sebeplerden dolayı örgütlerine daha bağlı hale gelmeleri olarak açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005). Yaşı ilerleyen çalışanların daha fazla bağlılık göstermesinin sebeplerini Balay (2000) şu şekilde açıklamaktadır:

- Bir çalışan, örgütte çalışma süresi arttığında örgüt içerisinde daha iyi pozisyonlarda çalışma olasılığı artabilmektedir.
- Yaşı ilerleyen çalışanlar farklı işlere geçiş yapmayı genç çalışanlara göre daha riskli algılayabilmektedir.
- Yaşı ilerleyen çalışanlar işlerini yaparken tecrübelerine ve bilgilerine güvendikleri için yaşça genç çalışanlara göre iş tatmini daha yüksek olabilmektedir.

Yapılan bazı çalışmalarda ise aksi yönde sonuçlar elde edilerek genç çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık geliştirdikleri raporlanmış; bunun sebebi ise genç çalışanların tecrübelerinin yetersiz olduklarını düşündüklerinden iş olanaklarının az olduğuna kanaat getirmeleri olarak açıklanmıştır. Buna bağlı olarak genç çalışanlar, tecrübelerini artırmak ve halihazırda elinde bulunan iş olanağını kaybetmek istemediklerinden örgütlerine bağlanmaktadır (Şimşek, 2013).

3.3.1.3. Cinsiyet

Araştırmalarda örgütsel bağlılık ile ilişkisi araştırılan bir diğer faktör ise cinsiyet faktörüdür. Bu alanda yapılan araştırmalar önceden daha çok erkek çalışanlar

üzerinde yoğunlaştırılmış olsa da modern toplumda çalışan kadın sayısının artmasıyla kadınlarla ilgili araştırmalar da hızlı bir şekilde artış göstermiştir (Gündoğan, 2009).

Cinsiyet faktörü örgütsel davranış literatüründe görüş birliği sağlanamamış bir konudur. Araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalara göre; farklı sebeplerden dolayı erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık kavramı arasında bir ilişki bulunamamıştır (Aven v.d., 1993).

Kadın çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu görüşünü savunan araştırmacıların savundukları sebepler İnce ve Gül (2005) tarafından şu şekilde gruplandırılmaktadır:

Kadınların Ailevi Rollere Verdikleri Önem

Kadınların aile yaşantılarını erkeklerden daha fazla önemsemeleri, kariyerlerini sekteye uğratabilmektedir. Bundan dolayı kadın çalışanlar, örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirmekte zorluk çekeabilmekte iş ve kariyerlerine yeterince zaman ayıramadıklarından bağlılık geliştirememektedir.

Kadınların İşgücüne Katılmalarının Önündeki Engeller

Kadınlar, işgücüne katılmaları noktasında zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Bu zorluklar, ataerkil toplumlarda oluşabilecek olumsuz tutumlardan, iş-aile arasındaki rol çatışmasından ve buna bağlı olarak ortaya çıkan stres faktöründen, hukuki normlardan, dini ve kültürel kurallardan veya ayırımcılık yapılmasından kaynaklanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Erkek çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha düşük olduğu görüşünü savunan araştırmacıların savundukları sebepler ise İnce ve Gül (2005) tarafından şu şekilde kategorize edilmiştir:

Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır

Kadınlar genellikle örgütlerinde daha istikrarlıdır başka bir deyişle kadınlar örgütlerinde çalışmaya devam etmeye eğilim göstermekte ve sık bir şekilde iş değiştirmeye sıcak bakmamaktadır. Ayrıca ilgili çalışmalara göre bekar kadınlar evli kadınlara göre alternatif iş seçeeneklerine karşı daha fazla eğilim göstermektedir (Angle ve Perry, 1981 ve Hrebiniak ve Alutto 1972, akt. İnce ve Gül, 2005).

Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır

Kadınlar, erkeklere göre buldukları yere gelmek adına daha fazla emek ve zaman harcamaktadır. Böylece daha zor bir süreç içerisinde geçen kadın çalışanlar daha fazla motive olarak örgütlerine daha yüksek oranda bağlılık geliştirmektedir.

Genel anlamda cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmaların sonuçları birbirlerinden farklılık arz etmektedir. Bunun sebebinin çalışmaların farklı kültür ve örgütlerde yapılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Literatürde yer alan pek çok sayıda çalışmada ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Coşkun ve Yertutan, 2009; Durna ve Eren 2005; Giffords, 2003; Örs v.d., 2003).

3.3.1.4. Medeni Durum

Literatürde yer alan medeni durum ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; özellikle evli çalışanların, sorumluluklarının daha fazla olmasından dolayı bekar çalışanlara göre daha fazla örgütlerine bağlandıkları görülmektedir. Bu durum evli çalışanlarda ekonomik istikrarlarını sürdürme güdüsüne dayanmaktadır. Ayrıca bekar çalışanlar alternatif işlere atılma ve kariyerlerini değiştirme noktasında daha fazla risk alabilir durumdayken; evli çalışanlar risk almaktan kaçınarak buldukları örgütte mevcudiyetini sürdürmek istemektedir. Bundan dolayı evli çalışanların, ailesinin ekonomik istikrarlarını korumak zorunda hissetmesi örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Eren, 2017; Kıraç, 2012; Solmuş, 2004, akt. Küçüközkan, 2015; Tabak v.d., 2005).

3.3.1.5. Eğitim Seviyesi

Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981). Bunun sebebi ilgili çalışmalarda, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim seviyelerine paralel olarak beklentileri de artmaktadır. (Mowday v.d., 1982). Başka bir deyişle eğitim düzeyi düşük çalışanların; çalıştıkları örgütten beklentilerinin de düşük olacağı ve eğitim seviyeleri alternatif işler bulmak için yetersiz kalabileceğinden örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olabileceği öngörülmektedir.

3.3.1.6. Çalışma Süresi (Kıdem)

Literatürde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkili bulunan son bireysel faktör ise çalışanların örgütteki çalışma süreleridir. Örgütsel bağlılıkla çalışma süresi -kıdem- arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyişle literatürde yer alan araştırmalara göre, çalışanların örgütte geçirdikleri süre arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olmaktadır (McCaul v.d., 1995). Ayrıca çalışanlar örgütte kaldıkça terfi ya da maaş artırımını yoluyla kazançlarında da artış olmaktadır. Dolayısıyla çalışan kendisine daha iyi bir seçenek sunulmadıkça kazançlarından vazgeçmeyecek ve örgütüne bağlı kalacaktır (Cohen, 1992).

Çalışma süresi ve yaş faktörü örgütsel bağlılığın farklı boyutlarıyla farklı şekillerde ilişkili bulunmuştur. Yaş ve hizmet süresi birbiri ile paralel ilerlese de pek çok çalışmada yaş faktörünün duygusal bağlılık ile, çalışma süresinin ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Allen ve Meyer, 1993).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

3.3.2.1. İşin Niteliği

Bireyler, gününün ve hayatının önemli bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Buna bağlı olarak bireylerin bu çalışma süresince çalıştıkları işe anlam atfetmesi ve yaptıkları işi değerli bulması örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Yapmış olduğu işin çalışan tarafından nasıl algılandığı, motivasyonunu ne derecede etkilediği, çalışma esnasında fiziksel veya psikolojik olarak ne kadar zorlandığı, yöneticilerinden geri bildirim alıp alamadığı, sorumluluk üstlenmesine izin verilip verilmediği veya yeterli özerklik tanınıp tanınmadığı gibi örgütsel özellikler çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Aşıcı, 2019). Bu bağlamda işin kendisinin ilgi çekici olması, çalışanların öğrenme fırsatı yakalayabilmesi ve kendi başına sorumluluk alabilmesi işin niteliğini geliştirmektedir. Bu noktada karşımıza literatürde iş geliştirme kavramı çıkmaktadır. İş geliştirme, yapılan işi zaman içerisinde daha iyi hale getirmeyi amaçlayan herhangi bir faaliyet, fikir veya proje anlamına gelmektedir (Yanık, 2007). İş zenginleştirme kapsamında çalışana işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesinin başka bir deyişle özerklik sağlanmasının örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

3.3.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Rol belirsizlikleri ve çatışmaları örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir ilişki içerisindedir. Rol atışması, çalışanın sahip olduğu özelliklerin, yeteneklerin ve kişilik yapısının gerçekleştirmekle yükümlü olduğu role uyumsuz olması ile veya çalışanın aynı anda birbirinden bağımsız pek çok farklı role uyum sağlamak zorunda kalması ile birlikte ortaya çıkabilmektedir (Erdoğan, 1996). Örgüt içerisinde rol belirsizliklerini ve rol çatışmalarını önlemek adına birtakım uygulamalarda bulunulabilir (ztrk ve şeremet, 2021):

- Çalışanların görev tanımları açık ve net şekilde belirtilmeli
- Çalışanların görevleri ile ilgili iş genişletme uygulamaları uygulanmalı
- Gerekinden fazla iş yüküne maruz kalan çalışanlardan fazla iş yükü alınmalı
- İş zenginleştirme uygulamaları uygulanmalı
- Gerektiğinde iş bölümü uygulanmalı ve çalışanlar arası iletişim güçlendirilmeli

Çalışanlara, rgt tarafından kendisinden istenilen işleri açıklanmalı ve çalışanların kafasında herhangi bir belirsizlik oluşmadığına emin olunmalıdır. Buna ek olarak yönetim, astlara gerekli bilgi akışının sorunsuz işlemesini sağlamalıdır (Tabakoğlu, 2016). Böylece rgt içerisinde rol belirsizliklerinin ve rol çatışmalarının önüne geçilecektir.

3.3.2.3. cret Düzeyi ve Kazanımlar

Çalışanların rgtsel bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden bir diğeri çalışanların ücret düzeyi ve kazanımlarıdır. Çalışanlar harcadıkları emeğe karşılık olarak bir kazanım elde etmektedir; bu kazanımları elde etmek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Barutçugil, 2004). cret düzeyi ve kazanımların bu kadar önem arz etmesinde çalışanların geçimini sağlamayı amaçlaması ve yaşam standartlarını artırmayı hedeflemesi etkili olmakla birlikte; diğer çalışanların ücretleri ve bu ücret dağıtımının ne lde adil yapıldığı önemli bir unsurdur. Günümüz dünyasında bütün sistemlerin ekonomi çatısı altında işlediği düşünüldüğünde; çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi ve kazanımları ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu ve bu durumun gelecekte de süreceği kaçınılmaz bir gerçektir (Karaca, 2001).

3.3.2.4. Yönetim Tarzı

Çalışanların örgütsel bağlılığı çalıştıkları örgütteki yönetim tarzından etkilenmektedir. Yönetim anlayışı yeni bilimsel araştırmalarla ve yeni kuramlarla sürekli gelişmektedir. Eski zamanlarda uygulanan çalışanlara baskıcı davranmayı öneren, emredici, katı kurallar koyarak çalışanları bu sınırlar içerisinde kalmaya zorlayan klasik yönetim anlayışı yerini daha fazla esnekliğin, yaratıcılığın, özerkliğin ve katılımcılığın etkili olduğu yeni yönetim tarzlarına bırakmıştır. İletişime önem veren, çalışanlarını destekleyen ve onlara bunu hissettiren, çalışanların kendilerini örgüt içerisinde değerli görmesini sağlayan yönetim anlayışlarını benimseyen örgütlerde çalışanlar, örgütlerin hedef ve değerlerini içselleştirmekte, örgüt ile kendini özdeşleştirmekte ve örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmektedir (Cevahiroğlu, 2012).

3.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü literatürde, örgütün kendisine has değerlerini yansıtan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan varsayımlar, değerler ve semboller olarak açıklanmaktadır (Kaygısız, 2012). Örgüt kültürünü, çalışanları bir arada tutan yazılı olmayan normlar bütünü ifade etmektedir (Durğun, 2006). Örgüt kültürü, çalışanlar ile örgütün arasındaki bağlılığı etkilemekte ve çalışanlar için bir aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt kültürünü oturtmuş ve çalışanlarını bu kültüre başarıyla entegre etmiş örgütler örgütsel bağlılığı güçlendirecektir. Çalışanların ortaklaşa paylaştığı değerler, örgütsel bağlılığın geliştirilmesi noktasında pozitif etki sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005).

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireysel veya örgütsel faktörlerin etkisi haricinde gelişerek örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bulunmaktadır. Alternatif iş olanakları, çalışılan sektörün durumu, ülkenin sosyoekonomik seviyesi, ülkedeki işsizlik oranları örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerdendir. Çalışanların alternatif iş olanaklarının fazla olması örgütsel bağlılık düzeyini düşürebilirken; alternatif iş olanaklarının sınırlı olması çalışanın yüksek düzeyde bir bağlılıkla örgüte bağlanması olarak sonuçlanabilmektedir (Gündoğan, 2009). Aynı şekilde ülkenin sosyoekonomik seviyesi ve ülkedeki işsizlik oranları da çalışanın ekonomik sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi adına bulunduğu örgütte üyeliğini devam ettirmesi mecburiyetini yaratabilmektedir.

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık, örgütler açısından çalışanın örgütün başarısı ve hedefleri için gösterdiği çabayı etkilediğinden önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığın varlığı ve düzeyi, durumsal olarak olumlu veya olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Örneğin bir örgütün belirlediği örgütsel amaçlar uygun olmadığında, doğru strateji ve planlar belirlenmediğinde çalışanların yüksek düzey bağlılıkları örgüt için kötü sonuçlar doğururken, doğru bir strateji ve karar mekanizması ile uygun hedefler belirlendiğinde yüksek derecede örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlar doğurması muhtemeldir (Balay, 2000, akt. Bayram, 2005). Randall (1987), örgütsel bağlılık ile yapmış olduğu bir çalışmada, örgütsel bağlılık düzeylerini ve bu düzeylere ilişkin sonuçları düşük, ılımlı, yüksek bağlılık olarak kategorize ederek her bağlılık düzeyi için örgüt ve çalışan açısından olumlu ve olumsuz yönlerini ifade etmiştir. İlgili sınıflandırma tabloda gösterilmiştir (Randall, 1987).

Tablo 3.1 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

| | Bireysel | | Örgütsel | |
|-------------------------|---|--|--|---|
| | Olumlu | Olumsuz | Olumlu | Olumsuz |
| Düşük Düzeyde Bağlılık | <ul style="list-style-type: none">• Bireysel yaratıcılık• Yenileşme ve özgünlük• İnsan kaynaklarının etkin kullanılması | <ul style="list-style-type: none">• Mesleki gelişme ve ilerlemede yavaşlama• Dedikodu nedenli bireysel maliyetler• Örgütsel amaçları bozma, olası ihraç veya ayrılma | <ul style="list-style-type: none">• Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılmasıyla birlikte yeni işe alımlarla örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma• Örgüt içi dedikoduların hataları ortaya çıkarması ve bunun sonucu olarak örgüt için yararlı sonuçlar meydana gelmesi | <ul style="list-style-type: none">• Yüksek oranda iş gücü devri• İşe gecikme• Devamsızlık• İsteksizlik• Düşük iş kalitesi• Örgüte karşı sadakatsiz davranışlar• Örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler• Rol modeline zarar verme• Zarara yol açan dedikodu• Çalışanların üzerinde sınırlı örgütsel kontrol |
| İlımlı Düzeyde Bağlılık | <ul style="list-style-type: none">• İleri bağlılık duygusu• Sadakat• Örgütü sahiplenme• Güven• Yeterlilik ve görev duygusu• Yaratıcılık• Bireysel kimliğin örgütün asimilasyonundan korunması | <ul style="list-style-type: none">• Mesleki gelişim ve ilerleme fırsatlarında sınırlılık• Parçalı bağlılıklarda uzlaşıda zorluk yaşanması | <ul style="list-style-type: none">• Çalışanlarda kıdem artışı• Sınırlı ayrılma isteği• Sınırlı iş devri• Yüksek iş doyumu | <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların rol üstü görev alma davranışının sınırlanması• Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sınırlanması• Çalışanların bireysel istekleri ile örgütsel beklentileri dengeleyememesi• Örgütsel etkinlikte düşüş yaşanması |

| | | | | |
|-------------------------|---|---|--|--|
| Yüksek Düzeyde Bağlılık | <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların mesleki gelişimlerinin ve yeterliliklerinin artması • Çalışan davranışlarının örgüt tarafından ödüllendirilmesi • Çalışanların iş yapma tutkusunun artması | <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik fırsatlarının engellenmesi • Çalışanların değişime direnç göstermesi • Çalışanların sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim yaşaması • Çalışanların arkadaşlık ilişkilerinin zayıflaması • Örgüt dışı faaliyetle için sınırlı zaman ve enerji | <ul style="list-style-type: none"> • Güvenli ve dengeli işgücünün sağlanması • Çalışanların örgütün yüksek üretim taleplerini kabul etmesi • Çalışanların yüksek rekabet ve yüksek performans sergilemesi • Örgütün hedeflerinin ve amaçlarının yerine getirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarının etkin kullanılmaması • Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum eksikliği yaşanması • Geçmişteki politika ve süreçlere duyulan aşırı güven • Çalışanlar arasında yüksek düzeyde çaba gösterenlere karşı oluşan öfke ve düşmanlık • Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışlarda bulunma |
|-------------------------|---|---|--|--|

Kaynak: Randall, 1987

Randall'a (1987) göre düşük ve yüksek örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle bütünleşmeyi gerçekleştirmediğinde meydana gelmektedir. Yüksek iş devri ve çalışanların devamsızlığı düşük örgütsel bağlılığın sonuçlarından olmakla birlikte; düşük örgütsel bağlılığı zamanında saptamak ve iş gücü devrinin ve devamsızlığın örgüte verebileceği zararları önlemek adına önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanlar için de aidiyet hissetmedikleri bir örgütte kalmaya devam etmek mesleki gelişimlerini sekteye uğratabilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık; örgüt veya toplum içerisinde söylentileri, itirazları ve şikayetleri beraberinde getirdiğinden örgütün adını lekeleme ve müşteri kaybettirme gibi örgüt açısından maddi külfetlere yol açabilmektedir.

İlımlı düzeyde bağlılık, çalışanların tecrübesinin ve örgütte geçirdikleri sürenin fazla olmasına rağmen örgütle tam olarak özdeşleşmediği ve tam bağlılık sağlayamadığı durumda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütün bazı değerlerini

içselleştirmektedir ve bireysel değerlerini korurken bir yandan da örgütle bütünleşmeyi sürdürmeye çalışmaktadır. Çalışanlar örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemekle birlikte, bireysel ve örgütsel beklentiler arasında kararsızlık yaşayarak verimin düşmesine sebep olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ılımlı örgütsel bağlılığın olumlu yanlarından birisi de iş gücü devrinin düşmesidir (Randall, 1987).

Çalışanların örgütü ile tamamen bütünleşmiş olduğu yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkta ise örgüt ile çalışan arasında iyi bir ilişki geliştirilmiş olup; çalışanın başarısı ödüllendirilmekte, terfi olanakları sağlanmaktadır. Buna ek olarak çalışanların mesleki gelişim düzeylerinde artış gözlenmekte olup, örgüt açısından da verimlilik artışı yakalanmıştır. Çalışanların örgütlerinden, işlerinden, geleceklerinden, iş arkadaşlarından memnuniyet düzeyi yüksektir (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütsel bağlılık yükseldikçe, çalışanların örgütsel performansı artış göstermekte buna bağlı olarak ürün ve hizmet kalitesinde iyileşme ve gelişme gözlenmektedir (Bayram, 2005). İş tatmini, motivasyon ve örgütsel performans başta olmak üzere verimliliği artıran pek çok olumlu örgütsel davranışı pozitif olarak; devamsızlık, iş gücü devri gibi pek çok olumsuz örgütsel davranışı negatif olarak etkilediği düşünülen örgütsel bağlılığı geliştirmek ve yüksek tutmak örgütlerin rekabet avantajı yakalamalarını sağlamaktadır. Yüksek düzeyde bağlılıkla örgüte bağlanan çalışanların örgütten ayrılmaları genelde; mutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşamaları, örgüt kültürünün değişime uğraması, iş tatmininde azalma ve düşük seviyede ödüllendirilme ya da tamamen ödülün mahrum bırakılmış hissetmeleri sonucunda yaşanmaktadır (Bayram, 2005).

Başka bir açıdan; yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanın kendisi için daha kazançlı olabilecek kariyer fırsatlarını reddetmesine ve hareketlilik fırsatlarına ket vurulmasına da sebep olabilmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, yaratıcılığı ve yeni düşünceleri bastırarak, gelişime karşı direnç gösterilmesine sebep olabilir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında yüksek seviyede rekabet yaratması sebebiyle örgütsel çıktılar açısından olumlu sonuçlar doğursa da çalışanın sosyal yaşamından örgütsel amaçlar uğruna vazgeçmesi, aile ilişkilerinde yaşanan gerginlik ve rekabetin aşırılığı sonucu diğer çalışanlarla iletişimsizlik ve çatışmalar yaşanması bireysel açıdan olumsuz durumlara sebebiyet verebilmektedir (Randall, 1987).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DESTEK

4.1. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI KAVRAMI

Felsefe ve psikoloji literatüründe yer alan temel kavramlardan bir tanesi “algı” konusudur. Algı, duyuşal olarak zihnin maruz kalmış olduğu verileri sezgisel olarak tanımlaması ve buna dair bir yorum geliştirmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 2008). Bu tanımlama ve yorumlama işlemi; sosyal yapı, görüş birliği ve inanç yapıları gibi pek çok faktörden de etkilenebilmektedir (Friman, 1999). Algı bilişsel süreç içerisinde verilerin tanımlanması ve hangi durumda ne şekilde davranacağımıza işaret eden zihinsel bir olgudur. Algılama süreci; kùltür, inanç, bireysel düşünce farklılıkları, farklı bilişsel kapasiteler olmak üzere pek çok farklı faktörden etkilendiğinden, bu durum kişilerin olaylara bakış açılarının -algılarının- farklı kùltürler ve farklı kişilikler bağlamında birtakım sebeplerden dolayı ayrışması anlamını taşımaktadır. Literatürde yer alan bu bilgilerden hareketle çalışanların örgütlerinden beklentileri, çalışma motivasyonları ve örgütlerine olan bağlılıkları birbirinden farklılaşmaktadır.

Örgütsel destek, örgütlerin çalışanların mutluluğuna vermiş olduğu önem ve çalışanların örgüt içerisindeki katkılarına ne ölçüde değer verildiğine dair etkinliklerdir (Üren ve orbacioğlu, 2012). Örgütün çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar çalışan tarafından fazlasıyla önemsenmektedir. Çalışanlar örgüt tarafından takdir edilmeye, beğenilmeye ve kendisini örgüt içerisinde değerli hissetmeye ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı örgütün çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu bu davranışlar, çalışanların örgüte karşı olumsuz davranışlarının azalmasına, olumlu davranışların ise artışına neden olacağı öngörülmektedir. Aynı zamanda örgütün çalışanlarının mutluluklarını önemsemesi, çalışanlarına değer vermesi ve bunları çalışanlara da hissettirmesi, çalışanların örgüt ile olan duyguşal bağını olumlu yönde etkilemektedir (Eisenberger v.d., 1986, akt. Turunç ve elik, 2010).

4.2. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ALT BOYUTLARI

Örgütsel destek algısının üç boyutu bulunmaktadır. Kraimer’e (2004) göre bunlar; uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteğidir (Kraimer, 2004, akt. Solmaz, 2019).

4.2.1. Uyum Sağlama Desteği

Örgütün iş süreçlerinde çalışanın, örgüte adapte olması ile ilgilenmesi; işine alışabilmesi için kurumun belli birtakım faaliyetler yürütmesi olarak tanımlanmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanalara örgüt içerisinde verilecek oryantasyon eğitimleri ve böylece çalışanın alışma sürecine katkıda bulunulması buna bir örnek olarak gösterilebilmektedir.

4.2.2. Finansal Destek

Örgütün, çalışanalrın finansal ihtiyaçlarının farkında olup onlarla ilgilenerek, yapmış oldukları katkıları ödüllendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu alt boyut, finansal teşvikler ve ödülleri içeren örgütsel ve finansal politikalar ile gelişebilmektedir.

4.2.3. Kariyer Desteği

Bu alt boyut, çalışanalrın kariyer gereksinimiyle ilgilenmesini içermektedir. Örgüt içerisinde çalışanalr belli bir zaman sonra işlerinde uzmanlaşarak çalıştığı örgütten artı değerler beklentisine girmektedirler. Kariyer desteği çalışanın kendi değer algısı ve kariyer haritası ile birlikte ona sunulan kariyer fırsatlarının eş değer veya benzer olmasını içermektedir. Bu bağlamda çalışan sahip olduğu yetenekler ve beklentileri doğrultusunda örgütten gerekli desteği görmek istemektedir.

Örgütsel destek algısının alt boyutlarının içerdđi faktörlerin örgüt tarafından karşılanmasıyla birlikte, çalışanalarda örgütsel destek algısı gelişmektedir.

4.3. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI KURAMLARI

Örgütsel destek algısının temellendirildiği çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlardan başlıcaları Sosyal Değişim Kuramı, Örgütsel Destek Kuramı, Karşılıklılık Normu Kuramı, Lider-Üye etkileşimi kuramıdır.

4.3.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal Değişim Kuramına göre, örgüt içerisinde çalışanalr arasında bir çeşit değişim olarak adlandırılan ve karşılıklı beklentiye dayanan bir ilişki bulunmaktadır (Solmaztürk, 2019). Bu ilişki çalışanalr arası veya çalışan ile örgüt arasında bazı sorumlulukları ve etkileşimleri barındıran “değiş-tokuş” ilişkisidir. Kuramın temelinde yer alan görüşe göre; bireyleri başkaları tarafından alınan olumlu

muameleye olumlu yanıt vermeye zorlayan “karşılıklılık” normu bulunmaktadır (Coyle v.d., 2005). Örgüt içerisinde çalışanın karşılaştığı olumlu davranışlara karşılık kendisinin de olumlu davranış eğilimi göstereceği beklenmektedir.

Sosyal Değişim Kuramı, iki taraf arasındaki ilişkiler bir sözleşme ya da yasal bir zorunluluğa dayandırılmadan herhangi bir taraftan bir fayda sağlandığında ve bu faydaya aynı şekilde karşılık verildiğinde sürdürülebilir bir ilişki oluştuğunu ifade eder. Sosyal Değişim Kuramına göre bu karşılıklı değiş-tokuş süreci bireylerin kendi inisiyatifine bırakılır ve taraflar arası herhangi bir pazarlık konusu yapılmaz (Gürbüz, 2006).

Çalışanın çalıştığı kurumdan destek görmesi ve örgüt içerisinde değerli hissetmesi görevini daha özverili şekilde yerine getirmesine neden olacaktır. Buna bağlı olarak örgüt içerisinde verimlilik yükselecek ve işe adaptasyon süreci daha kolay olacaktır (Fındıklı, 2014).

4.3.2. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kavramı, literatürde yer alan örgütsel destek kuramına dayandırılmaktadır. Eisenberger ve diğerlerine göre (1997), çalışanlar örgütle kendileri arasında da bir değiş-tokuş ilişkisi geliştirerek çalıştıkları örgütünü kişiselleştirmektedirler. Kurama göre çalışanlar, çalıştıkları örgütü kendi içlerinde özel bir anlam atfeder, kendileri için özel anlam atfettikleri örgütlerinden değer görme ve ekonomik kazanç sağlama gibi beklentiler oluşturmaktadırlar. Örgütsel destek kuramı, çalışanların duygusal ve bilişsel olarak anlamlandırma sürecinin nasıl ortaya çıktığını ve bu oluşturdukları algının çalışanların, işine ve örgütüne karşı gösterdikleri tutum ve davranışlarına olan etkisini açıklamaktadır (Bozkurt, 2007).

Çalışanların, çalıştıkları örgüte dair olumlu yargılar geliştirebilmesinde kendilerine sunulan imkânlar (ücret, eğitim, kariyer fırsatları) etkili olmaktadır. Bundan dolayı örgüt tarafından çalışanlar ödüllendirilmeli, çalışanların ihtiyaçları karşılanmalıdır. Bu sayede çalışanların önemsendiklerine dair algıları güçlenecek ve örgütlerinden gerekli desteği gördüklerine emin olacaklardır (Bozkurt, 2007). Örgütün çalışanına karşı gösterdiği olumlu davranış ve iş süreçleri, çalışan tarafından olumlu karşılık verme zorunluluğu doğuracaktır. Örgütsel Destek Kuramı'nın referansını bu durum oluşturmaktadır (Erkoç, 2015).

4.3.3. Karşılıklılık Normu Kuramı

Karşılık Normu Kuramı, bireylerin kendilerine yardımı dokunan kişilere yardım ederek karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010; Zagenczyk, 2006). Kurama göre, kişinin kendisine yardımı dokunan kişilere yardım etmesi ve bu kişilere herhangi bir şekilde zarar verecek bir davranışta bulunmaması gerekmektedir (Gouldner, 1960, akt. Soysal, 2021). Kuram örgütsel bağlamda ele alınarak değerlendirildiğinde; çalışanlar çalıştıkları örgütte gösterdiği performanslarına göre örgütlerinden beklenti içerisine girmektedirler. Çalışanlar örgütsel destek algısına sahip oldukları durumda, karşılıklılık normu; çalışanları, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında motive edici bir güç ortaya çıkaracaktır. Karşılık normuna göre, iyi bir davranış, aynı şekilde iyi bir davranışın geri dönüşünü zorunlu tutmaktadır (Arshadi, 2011).

Çalışan ve işveren açısından, aralarındaki ilişkide karşılıklılık normu ilkelerine uyulduğunda, bir tarafın almış olduğu olumlu davranış aynı şekilde geri döner ve bu sayede her iki taraf için de pozitif sonuçlar ortaya çıkar.

4.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, liderle üyeleri arasındaki ilişkinin niteliğini ele almaktadır. Kuram, örgütteki liderin, örgüt çalışanları ile pozitif etkileşim içerisinde bulunması örgüte farklı açılardan fayda sağlayacağı öngörüsüne dayanmaktadır. Başka bir deyişle yöneticiyle çalışan arasındaki ilişki sadece lider ve üye arasındaki bağlamda kalmayıp aynı zamanda örgütsel çıktı ve sonuçları da etkilemektedir (Özdemir v.d., 2019).

Lider-Üye etkileşim kuramına göre örgütteki yönetici veya liderin her çalışanla aynı şekilde etkileşimde bulunması mümkün olmadığından bu etkileşim süreci bireysel bazda ele alınmayı gerektirmektedir. Buna bağlı olarak her bir çalışanın örgütün yöneticisi ile arasındaki ilişkinin geliştirilmesi, oluşabilecek problemlerin en hızlı ve verimli şekilde çözüme ulaştırmasını sağlayacak bundan dolayı örgütsel bağlamda verimliliğin de artmasına olanak sağlanmış olacaktır (Çakır, 2017).

4.4. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel destek algısı bireysel ve örgütsel dinamiklerden etkilenmektedir. Örgütsel destek algısını etkileyen faktörler Örgütsel desteği etkileyen faktörler şekilde

gösterildiği gibi; yönetsel ve örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve işin yapısıyla ilgili olan faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.



Şekil 4.1: Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Rhoades ve Eisenberger, 2002

Örgütsel destek algısı çalışanların, örgütlerinin olumlu veya olumsuz davranışlarına karşı oluşturdukları yargılardan etkilenmektedir. Bu nedenle örgüt ve işverenler için, bu algının sebepleri ve sonuçları önem arz etmektedir (Yılmaz, 2016).

4.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel destek algısı, bireysel faktörlerden etkilenmektedir. Bireysel faktörler genel anlamda demografik özelliklerden oluşmakla birlikte; kişilik, yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim durumunu içermektedir. Çalışanın halihazırda sahip olduğu bu özellikler ve çalışanın kişiliği, çalışanın ve yöneticinin karşılıklı ilişkisine dayanan örgütsel destek algısına etkide bulunmaktadır.

4.4.1.1. Kişilik

Kişilik, insan davranışına etki eden en önemli faktörlerdendir. Bu bağlamda çalışanın örgüte karşı olan tutumu, çalışanın kişiliğinden etkilenecektir. Örgütteki her faaliyet çalışanların bilişsel süreçlerinde farklı şekilde işleneceğinden, durumları farklı şekillerde algılayacaklardır. Kişilik özellikleri ele alındığında; çekingen veya saldırgan çalışanlarda örgütsel destek algısı oluşturmak daha zor olmaktadır (Alat, 2021). Ayrıca her çalışan biricik ve birbirinden farklı olduğundan; örgütsel faaliyetleri değerlendirirken de bilişsel süreçleri farklı şekilde işleyecektir ve algıları birbirinden

farklı olacaktır. Örneğin örgüt tarafından aynı oranda destek gören iki çalışandan birinde örgütsel destek algısı gelişebileceken, diğerinde gelişmeyebilecektir.

4.4.1.2. Yaş

Bireysel faktörlerden birincisi yaş faktörüdür. Çalışanların genel hayat tecrübelerine göre olaylara ve durumlara farklı bakış açılarından bakmaları normal karşılanmaktadır. Buna ek olarak deneyim ve yaşantılardan oluşan hayat tecrübesi de her insanda farklı olacaktır. Bundan dolayı çalışma hayatına yeni başlamış veya ilk basamaklarında yer alan bir çalışan ile çalışma hayatında belirli bir yol katetmiş, bu konuda tecrübeli bir çalışan arasında örgütsel deneyimleri bilişsel olarak anlamlandırma süreçlerinde farklılık olabilmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde yaş faktörü bağlamında bazı çalışmalar, yaşça büyük çalışanların, yaşça küçük çalışanlara nazaran daha fazla örgütsel destek algıladıklarını; bazı çalışmalar yaşça küçük çalışanların, yaşça büyük çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algıladıklarını; bazı çalışmalar ise örgütsel destek ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir (Emre, 2018; Soybakıcı, 2019). Sonuç olarak çalışanların yaşları ve örgütsel destek algıları arasında bir ilişki olup olmadığı ile ilgili net bir fikir birliği bulunmamaktadır.

4.4.1.3. Cinsiyet

Örgütsel destek algısını etkileyen bir diğer bireysel faktör ise cinsiyet faktörüdür. Kadınlar ve erkeklerin çalışma yaşamından beklentileri farklılaşmaktadır. Erkekler başarı endeksli davranışlar sergileme eğilimi gösterirken, kadınlar kişilerarası ilişkilere endeksli davranışlar sergilemektedirler. Bundan dolayı erkeklerin örgütsel destek bağlamında daha çok önem atfettikleri olgular: maddiyat, kişisel ilerleme olanakları vb. iken; kadınlar çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iletişimlerini daha destekleyici faktörler olarak algılamaktadırlar (Bozkurt, 2007). Buna bağlı olarak Hofstede (2001) ve Vaskova'nın (2006) yapmış olduğu çalışmalarda erkeklerin maaş beklentisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Johlke ve diğerlerinin (2002) yapmış olduğu çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla örgütsel destek algıladığı raporlanmıştır. İlgili çalışma özelinde örgütsel destek algısının cinsiyet bağlamında farklılaşmasının sebebi; erkeklerin sayısal çoğunlukta olduğu örgütlerde, kadınlardan daha çok ilgi görüp daha çok desteklenmesine bağlanmaktadır (Johlke v.d., 2002, akt. Naktiyok 2015). Genel olarak örgütsel davranış ile ilgili yapılan

çalışmalarda cinsiyetin farklılık yarattığına dair sonuçlar raporlanabilmekle birlikte, bu çalışmalardaki farklılıkların özünde kadınlar ve erkeklerin varoluşsal bağlamda eşitlik, adalet ve beklentilerinin farklı olduğu olgusu yatmaktadır (Brockner ve Adsit, 1986).

4.4.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütsel destek algısı çalışma süresi (kıdem) faktöründen de etkilenmektedir. Literatürde yer alan bazı çalışmalara göre örgütsel destek ile çalışma süresi arasında ilişki bulunmuştur. Çalışma hayatında belirli bir süre geçiren çalışanların, çalışma hayatına yeni giren çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel destek algıladığını göstermektedir. Bu durumun sebebine bakıldığında ise çalışma hayatında uzun süre geçiren çalışanların kolay kolay işten ayrılmak istememesidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bazı çalışmalara göre ise çalışma süresi ile örgütsel destek algısı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. İlişkinin negatif olmasının sebebi, çalışanlar ile örgüt arasında zaman ilerledikçe karşılıklı memnuniyetsizlik ve tartışmaların oluşma ihtimali olarak değerlendirilmiştir (Fındık 2011). Sonuç olarak örgütsel destek algısı ile çalışma süresi arasında olumlu veya olumsuz bir ilişki olup olmadığı konusunda netlik bulunmamaktadır.

4.4.1.5. Eğitim Seviyesi

Çalışma süresi faktöründe olduğu gibi çalışanların eğitim seviyesinin örgütsel desteğe olan etkisi konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, Yoon ve Lim'in 1999 yılında yapmış olduğu çalışmanın sonuçları, çalışanların eğitim seviyesindeki yükselmenin örgütsel destek algısını pozitif açıdan etkilediğini gösterirken; Rhoades ve Eisenberger tarafından 2002 yılında yapılan çalışmada eğitim düzeyi ile örgütsel destek algısında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Alat, 2021; Ergin, 2018; Rhoades ve Eisenberger 2002, akt. Özer, 2014; Yoon ve Lim 1999).

4.4.1.6. İşin Yapısıyla İlgili Faktörler

İş ve çalışma ortamını iyileştirmek ve geliştirmek örgütün ve yöneticilerin görevidir. Çalışanların gözetilerek onların yapısına uygun görevler verilmeli ve yeteneklerini ortaya çıkarması sağlanmalıdır. Bu durum çalışanların verimliliğinin sağlanabilmesi için gerekli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca ücretlerin

düzenli ödenmesi, çalışanlara terfi olanakları sağlanması ve iş zenginleştirme uygulamalarının yapılması örgütsel destek algısını geliştirecektir (Eisenberger v.d., 1986). Bütün bunlara ek olarak çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanmayı sağlayacak ortamlar yaratılması ve kendilerini ifade etmelerine imkân sağlanması çalışanların örgütsel destek algısı oluşturması ve geliştirmesini sağlayacak; bu durumun da çalışanların performansının ve örgütsel verimliliğin artması noktasında katkı sağlayacaktır.

4.4.2. Örgütsel Faktörler

4.4.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde çalışanlara adil davranılıp davranılmadığını ve bununla ilişkili davranışların çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını incelemektedir. Literatürde yer alan çalışmalara göre, örgütlerdeki kazanımların adil şekilde dağıtımının ve bunun sürdürülebilir bir şekilde devamının sağlanması çalışanların örgütsel destek algısının artmasına katkı sağlamaktadır (Shore ve Shore, 1995).

4.4.2.2. Yönetici Desteği

Çalışanın birincil yöneticisinden görmüş olduğu destek anlamına gelmektedir (Yoon ve Lim, 1999). Birincil yönetici kavramı, yöneticilerin de örgüt içerisinde bir çalışan olduğunu ifade etmekle birlikte orta düzey yönetici veya şeflerden oluşmaktadır. Yöneticiler örgütte performans değerlendirme süreçleri içerisinde görev aldıklarından dolayı örgütsel destek algısının oluşumunda kritik bir rol oynamaktadır (Levinson, 1965, akt. Dönmez, 2019).

4.4.2.3. Ödüller ve İş Koşulları

Örgütsel ödüller ve iş koşulları, örgütsel desteği etkileyen faktörlerdendir. Örgütsel ödüller ve iş koşulları, ücret, terfi, mükafatlandırma, çalışanlara iş güvencesi verilmesi, çalışanlara yeterli özerklik sağlanması, çalışanlara eğitim desteği verilmesi gibi kavramları içermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002) Ödüllerin dağıtımında yönetici, çalışanların farklılıklarını dikkate almalı, örgütten beklentisini iyi tartabilmeli ve bu beklentilere karşılık verecek ödüllere başvurmalıdır (Schermerhorn, 1996). Ödüllerin çalışanların ihtiyacı doğrultusunda ve adil olarak dağıtılması örgütsel destek algısını oluşturmak ve geliştirmek açısından önemlidir. Bununla birlikte

ödüllerin yetersiz kaldığı veya adil olmayan bir yöntemle dağıtıldığı bir örgüt yapısında ise, örgütsel destek algısı azalmaktadır.

İş koşulları boyutuna ise iş güvencesi, özerklik, stres ve örgüt büyüklüğü girmektedir. İş güvencesi, örgütün çalışanı gelecekte örgütün üyesi olmaya devam edeceğine dair söz ile veya hukuki olarak garanti altına almasıdır. (Allen v.d., 1999). Özerklik, çalışanın işi ne şekilde yürüteceğine özgür bir şekilde karar verebiliyor olması anlamını taşımaktadır.

Örgütsel desteğin sağlanmadığı durumlarda çalışanlarda olumsuz psikolojik süreçler meydana gelebilmektedir. Bu olumsuz psikolojik duygu durumlarından en yaygın olanı strestir. Stres, Cüceloğlu (1994) tarafından bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar sebebiyle, bedensel ve psikolojik sınırların ötesine geçerek harcamış olduğu çaba olarak tanımlanmaktadır. Bu durum örgütsel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Örgüt içerisinde stres faktörünün yoğun olması çalışan-örgüt ilişkisine zarar vererek örgütsel desteği zayıflatmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010).

Örgütsel desteği etkileyen son iş koşulu ise örgütün büyüklüğüdür. Çalışanların içerisinde bulunduğu örgütün boyutu, örgütsel desteği etkilemekle birlikte; literatürde yer alan çalışmalarda, yapılandırılmış politikalar ve süreçlere sahip, işlerin daha çok resmiyete dayalı yapıldığı büyük örgütlerde kendilerini daha az değerli hissettiği görülmektedir. Büyük ölçekli firmalarda çalışan sayısının fazla, resmi kuralların yoğun ve esnekliğin sınırlı olması, çalışanın kendisinin fark edilmediğini düşünmesine ve örgütte kendisini değersiz hissetmesine sebep olabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

4.5. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ SONUÇLARI

Örgütsel destek algısının sağlanması hem çalışanlara hem örgüte fayda sağlamaktadır. Çalışanlar çalıştıkları örgütlerde refah seviyelerinin yüksek olmasını ve kendilerini örgüt içerisinde değerli hissettikleri bir ortamda çalışmak istemektedir. Bu sayede çalışan ve örgüt arasında olumlu bir ilişki kurulacak; çalışanın örgüte karşı güveni artacak, bundan dolayı tüm performansını işe yoğunlaştırabilecektir. Buna ek olarak literatürde yer alan araştırmalarda örgütsel destek algısı yüksek çalışanların, çalıştığı örgütlerde daha az stres hissettiklerini ve çalışanın örgüt içerisinde bir

problemlerle karşılaştığında bu problemi daha çabuk çözüme ulaştırdığı görülmektedir (Eisenberger v.d., 2016).

Örgütsel destek, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi temele alarak, buradaki sosyal değişime odaklanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel destek algısının sağlanmasıyla birlikte; yapılan işe daha çok bağlanma, çalışanın hissettiği stresin azalması, performans artışı, çalışanın iş tatminine ulaşması, çalışanın psikolojik iyi oluşunun sağlanması ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, akt. Başargan, 2021).

Örgütten gerekli desteği alan çalışanların davranışlarında olumlu değişimler yaşanmaktadır. Çalışanın emeğinin karşılığında kendisine bir getiri sağlanacağı düşüncesi çalışanların davranışlarını olumlu şekilde etkilemektedir. Böylece çalışan, örgüt içerisinde mutlu ve güvenli hissedecek; bu durum da örgütteki verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Çalışanlar örgüt tarafından kendilerine iyi davranılması ve mutlulukları için çaba harcadığına dair bir düşünce oluşması durumunda örgütsel destek algısı geliştirir ve bu da çalışanların örgüte karşı davranışlarını pozitif anlamda değiştirerek daha iyi davranışlarla karşılık vermesine ve örgüt içerisinde performanslarının artmasına sebep olmaktadır (Eva v.d., 2020). Ayrıca örgütsel desteği tam anlamıyla sağlamış örgütlerde işgücü devri azalmakta, çalışanların örgütte çalışacağı süre artmaktadır. Çalışanların örgütsel destek algısına sahip olması, çalışanların işten ayrılma düşüncelerinde engelleyici rol oynamaktadır (Çelik ve Turunç, 2010).

4.6. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

4.6.1. Literatürdeki Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişmesini sağlamak için çalışanların örgütsel adalet algısı önem arz etmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar bu ifadeyi doğrular niteliktedir.

San ve Yalçıntaş (2017) tarafından İstanbul ilindeki 307 özel sektör çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarıyla sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir

ilişki olduğu bulunmuştur. Demografik veriler açısından incelendiğinde, eğitim durumu ve yönetsel düzey faktörlerinin çalışanların örgütsel adalet algısında anlamlı farklılık gösterdiği ancak örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik veriler açısından anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. (San ve Yalçıntaş, 2017).

Tüzemen (2019) tarafından Erzurum ilindeki 242 banka çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarıyla sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışanların etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında kuvvetli düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır (Tüzemen, 2019).

Erol (2021) tarafından Karabük ilindeki tekstil firmalarında çalışan 171 kadının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarıyla sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Erol, 2021).

Bildirici (2020) tarafından Van ilindeki otel işletmelerinde görevli 221 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarıyla sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Bildirici, 2020).

Şaklak (2018) tarafından Ankara ilindeki kamu ve özel üniversitelerde görevli 426 öğretim elemanının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, özellikle örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki araştırılmış ve buna göre; genel örgütsel adalet algıları ile genel örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli düzeyde pozitif bir ilişki; dağıtım adaleti algıları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında kuvvetli düzeyde pozitif bir ilişki ve devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki; işlemsel adalet algıları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında kuvvetli düzeyde pozitif bir ilişki ve devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki; etkileşimsel adalet algıları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında kuvvetli düzeyde pozitif bir ilişki ve devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Şaklak, 2018).

Seong v.d. (2015) tarafından Güney Kore’de yarı ve tam zamanlı çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırıldığı çalışmaya göre, yarı zamanlı çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tam zamanlı çalışanlara oranla daha düşük bulunmuştur (Seong, v.d., 2015).

Soumendu (2015) tarafından Hindistan'da 295 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışma, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğunu göstermekle birlikte; özellikle dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu bulgulanmıştır (Soumendu, 2015).

Şengül (2019) tarafından 300 akademik personelin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiş olup; özellikle dağıtımsal ve işlemsel ve etkileşimsel adaletin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu raporlanmıştır (Şengül, 2019).

Tüm bu listelenen ve literatür araştırmasında yararlanılan çalışmalar neticesinde, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı açıkça görülmektedir. Buna ek olarak çalışanlardaki örgütsel adalet algısının oluşması, çalışanların örgütlerine karşı bir bağlılık geliştirmesini doğal bir sonuç olarak beraberinde getireceği söylenebilmektedir.

4.6.2. Literatürdeki Örgütsel Adalet ile Örgütsel Destek Algısı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bazı Çalışmalar

Çalışanların, örgütsel adalet algısı ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalar bulunmaktadır.

Birgül (2019) tarafından İstanbul ilindeki orta öğretim kurumlarında görev alan 537 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Birgül, 2019).

Önderoğlu (2010) tarafından 360 banka çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarıyla örgütsel destek algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu raporlanmıştır (Önderoğlu, 2010).

Tansky ve Cohen (2001) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde bir hastane çalışanlarıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre çalışanların örgütsel adalet ile

örgütsel destek algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tansky ve Cohen, 2001).

Bütün bu araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı arasında pozitif düzeyde bir ilişkinin varlığını doğrular niteliktedir.

4.6.3. Literatürdeki Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bazı Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde ise çalışanların, örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalar incelenmektedir.

Demirci (2016) tarafından Mersin ilindeki bir belediyede çalışan 904 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup; özellikle çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıkları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki, devam bağlılığı ile düşük düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin tespit edildiği raporlanmıştır (Demirci, 2016).

Özakar (2019) tarafından 310 banka çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada algılanan örgütsel desteğin, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu raporlanmıştır (Özakar, 2019).

Özgül v.d. (2020) tarafından havacılık sektöründeki 258 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Özgül v.d., 2020).

Kaplan ve Ögüt (2012) tarafından Nevşehir ilindeki otel işletmelerinde çalışan 413 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülürken, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu raporlanmıştır (Kaplan ve Ögüt, 2012).

Altaş (2021) tarafından Kocaeli ilindeki 219 sağlık çalışanıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Altaş, 2021).

Barutcu (2015) tarafından 193 kamu çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, algıladıkları örgütsel destek ve devam bağlılıkları arasında ise negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğu raporlanmıştır (Barutcu, 2015).

Literatürde yer alan bu araştırmalar da çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile sahip oldukları örgütsel bağlılıkları arasında pozitif düzeyde bir ilişkinin varlığını doğrulamaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, pandemi döneminde çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkideki algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemektir. Bu doğrultuda gerekli literatür araştırması yapılmış olup, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek kavramları detaylı olarak ele alınmıştır.

Örgütler açısından insan kaynağını verimli kullanabilmek, pandemi sürecinin de etkisiyle değişen ve rekabet düzeyinin arttığı dünyada önem kazanmıştır. Verimliliğin artırılması noktasında ise örgütsel davranışları anlamak ve doğru yönetmek örgütler açısından kritik rol oynamaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek kavramları belirtilen insan kaynağını en etkili ve en verimli şekilde yönetmek ve örgütlerin çalıştıkları sektörlerde başarılı olmaları ve rakiplerinden sıyrılmaları için doğru anlaşılması gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın ilişkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü incelendiğinden; örgütsel davranışları anlamlandırmak adına ve insan kaynağını etkili ve verimli şekilde kullanmak isteyen örgütlere yol gösterici olabilmesi için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Araştırmada göz önünde bulundurulması gereken bazı kısıtlılıklar bulunmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır ve veriler çalışanların sübjektif değerlendirmelerine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmada elde edilen bulguların tamamı, kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

Araştırma web tabanlı anket yöntemiyle Türkiye çapında uygulanmış olup tamamen tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmasına rağmen verilerin homojen olarak elde edilmesi noktasında belirli kısıtlılıklar meydana gelmiş olabilir.

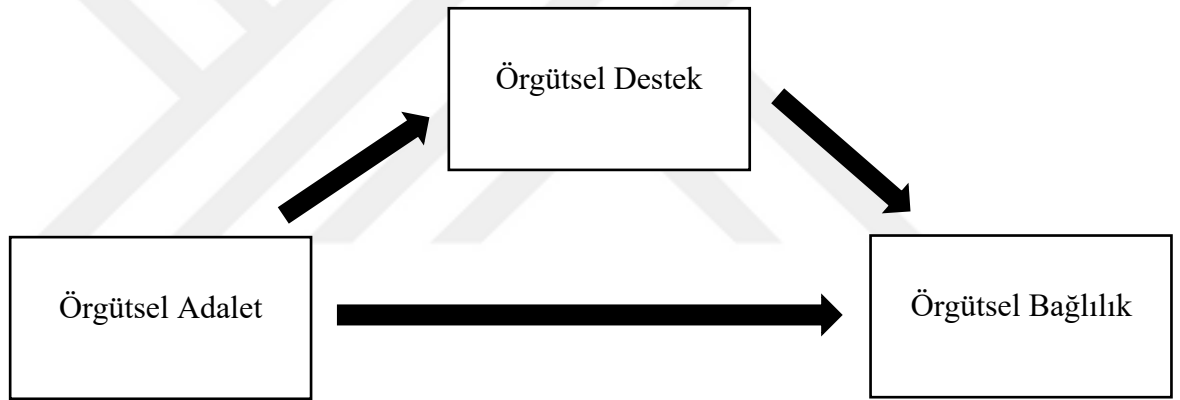
Araştırmada katılımcılardan kişisel veya kurumsal hiçbir bilgi istenmemesine ve verilerin tamamen gizlilikle korunacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı

taahhüt edilmesine rağmen bazı katılımcılarda verdikleri cevapların örgütleri tarafından değerlendirmeye alınabileceği ve bu düşünce doğrultusunda çalışanların ankete verdikleri cevapların bu gibi dış koşullardan etkilenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada, bağımlı değişken, bağımsız değişken ve aracılık değişkenine ait veriler eş zamanlı toplanmış olup bu durum katılımcıların cevaplarında ortak yöntem yanlılığına sebebiyet vermiş olabilir.

5.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada betimleyici bir araştırma yöntemi olan “tarama yöntemi” kullanılmıştır. Tarama yöntemi, belirli bir konuya dair; katılımcıların görüşlerinin ya da tutumlarının belirlenmesini ve analiz edilmesini içermektedir.



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde de gösterildiği üzere çalışmada, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve buna ek olarak bu iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmiştir. Buna bağlı olarak hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₂: Algılanan örgütsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Algılanan örgütsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki yoktur.

H₃: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₄: Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

H₀: Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü yoktur.

5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmada, kolayda örnekleme yöntemiyle Türkiye’de özel sektör ve kamuda görev yapan çalışanlara ulaşılması hedeflenmiş ve bu doğrultuda 358 çalışandan veriler elde edilmiştir. Anket web tabanlı uygulama ile oluşturulmuş, sosyal medya kanalları aracılığı ile katılımcılara ulaştırılmıştır.

5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. Veriler anket yöntemi ile çalışan katılımcılardan toplanmıştır. Web tabanlı “Google Forms” aracılığı ile oluşturulan anket, yine web tabanlı sosyal medya platformları aracılığı ile gönüllü katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırmada örgütsel adalet algısı ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel destek ölçeklerinden yararlanılmış olup anket; demografik sorulardan, bireylerin pandemi sürecindeki çalışma rutinlerini ve düşüncelerini içeren sorulardan ve değişkenlerin ölçülmesini sağlayan maddelerden oluşmaktadır. Değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin tamamı 5’li Likert tipi ölçeklerden oluşmakta ve 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 ise “Tamamen katılıyorum” anlamına gelmektedir. Araştırmada halihazırda geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçeklere yer verilmiştir. Değişkenlere yönelik ölçekler ile ilgili bilgilere ayrıca değinilecektir.

5.5.1. Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, çalışılan kurum statüsü, çalışılan sektör, algılanan gelir düzeyi, kurum ve mesleklerindeki çalışma süreleri gibi değişkenleri tespit etmeyi amaçlayan soruları içermektedir.

5.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği”nin Çağ (2011) tarafından uyarlanan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Çağ (2011) tarafından ölçeğin tamamı için Cronbach’s Alpha katsayısı 0.81; dağıtımsal adalet boyutu için 0.66; işlemsel adalet boyutu için 0.63; etkileşimsel adalet boyutu için ise 0.72 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçek 20 maddeden oluşmakta ve örgütsel adaletin üç alt boyutunu (dağıtımsal adalet, işlemsel adaleti ve etkileşimsel adalet) ölçmektedir (Çağ, 2011). Ölçek katılımcıların öz bildirimine dayanmakta ve 5’li likert tipi ifade eden “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekten yüksek puan alınması örgütsel adalet algısı düzeyinin yüksek olduğunu ölçekten düşük puan alınması ise örgütsel adalet algısı düzeyinin düşük olduğunu ifade eder (Niehoff ve Moorman, 1993). Ölçekteki 1., 2., 3., 4., ve 5. maddeler dağıtımsal adaleti ölçmekteyken; 6., 7., 8., 9., 10. ve 11. maddeler işlemsel adaleti; 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19. ve 20. maddeler ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir.

Bu araştırmada yapılan iç tutarlılık analizlerinin sonuçlarına göre ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha değeri 0.96; dağıtımsal adalet boyutu için 0.93; işlemsel adalet boyutu için 0.90; etkileşimsel adalet boyutu için ise 0.94 olarak bulunmuştur.

5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin Dağlı v.d. (2018) tarafından uyarlanan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Dağlı v.d. (2018) tarafından ölçeğin tamamı için Cronbach’s Alpha katsayısı 0.88; duygusal bağlılık boyutu için 0.80, devam bağlılığı boyutu için 0.73; normatif bağlılık boyut için ise 0.88 olarak hesaplanmıştır. Ölçek katılımcıların öz bildirimine dayanmakta ve 5’li likert tipi ifade eden “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekten yüksek puan alınması örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğunu ölçekten düşük puan alınması ise örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğunu ifade eder (Meyer ve Allen, 1997). Ölçekteki 1., 2., 3., 4., 5. ve 6. maddeler duygusal bağlılığı ölçmekteyken; 7., 8., 9., 10., 11. ve 12. maddeler devamlılık bağlılığını; 13., 14., 15., 16., 17. ve 18. maddeler ise normatif bağlılığı ölçmektedir.

Bu araştırmada yapılan iç tutarlılık analizlerinin sonuçlarına göre ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha değeri 0.90; duygusal bağlılık boyutu için 0.90; devamlılık bağlılığı boyutu için 0.85; normatif bağlılık boyutu için ise 0.87 olarak bulunmuştur.

5.5.4. Örgütsel Destek leği

Araştırmada Eisenberger v.d. (1986) tarafından 36 ifadeden oluşan ölçeğin Stassen ve Ursel (2009) tarafından yapılan çalışma sonucunda 10 ifadeye indirgenmiş ölçeğin kısa formunun Akkoç v.d. (2012) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Akkoç v.d. (2012) tarafından yapılan Cronbach's Alpha değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Ölçek katılımcıların öz bildirimine dayanmakta ve 5'li likert tipi ifade eden "Kesinlikle katılmıyorum" ve "Tamamen katılıyorum" arasında değişmektedir. Ölçekten yüksek puan alınması örgütsel destek algısı düzeyinin yüksek olduğunu ölçekten düşük puan alınması ise örgütsel destek algısı düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Bu araştırmada yapılan iç tutarlılık analizlerinin sonuçlarına göre Cronbach's Alpha katsayısı 0.93 olarak hesaplanmıştır.

5.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 26 programı kullanılmış olup %95 güven düzeyi baz alınmıştır.

Öncelikle puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için basıklık ve arpıklık katsayıları incelenmiştir. Katsayı değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.1 Ölçeklere İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri

| | İfade Sayısı | Çarpıklık | Basıklık |
|--------------------------|--------------|-----------|----------|
| Örgütsel Adalet | 20 | -0.80 | -1.19 |
| Dağıtım Adaleti | 5 | -0.15 | -1.15 |
| İşlemsel Adalet | 6 | -0.03 | -1.13 |
| Etkileşimsel Adalet | 9 | -0.12 | -1.13 |
| Örgütsel Bağlılık | 18 | -0.73 | -0.63 |
| Duygusal Bağlılık | 6 | -0.71 | -1.15 |
| Devam Bağlılığı | 6 | -0.76 | -0.81 |
| Normatif Bağlılık | 6 | -0.94 | -1.14 |
| Örgütsel Destek | 10 | -0.15 | -1.12 |

Tabachnick ve Fidell (2013) örneklem grubunun 50'den büyük olduğu durumda Çarpıklık ve Basıklık değerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu takdirde verinin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir. Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında yer aldığından verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir ve analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. (George ve Mallery, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013)

Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler

Tablo 5.2'de görüldüğü üzere araştırmaya toplamda 358 çalışan katılmıştır. Demografik sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde; en genç katılımcının 18, en yaşlı katılımcının 56 yaşında olduğu görülmüş ve yaş ortalaması 30,9 (ss= 7,4) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca katılımcıların 188'ini (%52,5) kadınlar, 170'ini (%47,5) erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların 50'si (%14) ön lisans ve altı eğitim seviyesinde, 246'sı (%68,7) lisans eğitim seviyesinde 62'si (%17,3) lisansüstü ve sonrası eğitim seviyesindedir.

Katılımcıların 186'sı (%52) bekar, boşanmış veya dul iken 172'si (%48) evlidir.

Katılımcıların algıladıkları gelir seviyeleri incelendiğinde 77'si (%22,5) düşük bir gelir seviyesine sahip olduğunu, 202'si (%56,4) orta düzeyde bir gelir seviyesine sahip olduğunu, 79'u (%22,1) ise yüksek düzeyde bir gelir seviyesine sahip olduğunu beyan etmektedir.

Katılımcıların halihazırda çalışmaya devam ettikleri kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde; çalışma süresi 2 seneden az olan katılımcı sayısı 146 (%40,8), 2 ila 4 sene arasında olan katılımcı sayısı 98 (%27,4), 5 ila 10 sene arasında olan katılımcı sayısı 71 (%19,8), 11 ila 20 sene arasında olan katılımcı sayısı 28 (%7,8), 20 seneden fazla olan katılımcı sayısı ise 15'tir (%4,2).

Katılımcıların icra ettikleri mesleklerindeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde; çalışma süresi 2 seneden az olan katılımcı sayısı 85 (%23,7), 2 ila 4 sene arasında olan katılımcı sayısı 77 (%21,5), 5 ila 10 sene arasında olan katılımcı sayısı 89 (%24,9), 11 ila 20 sene arasında olan katılımcı sayısı 77 (%21,5), 20 seneden fazla olan katılımcı sayısı ise 30'dur (%8,4).

Katılımcıların pandemi sürecindeki uzaktan çalışma durumları incelendiğinde, 122'si (%34,1) tam zamanlı olarak uzaktan çalışmakta, 143'ü (%39,9) uzaktan çalışmamakta ve 93'ü (%26) kısmi zamanlı olarak uzaktan çalışmaktadır.

Tablo 5.2 Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler

| Özellikler | | N | % |
|--|--------------------------------|-----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 188 | 52,5 |
| | Erkek | 170 | 47,5 |
| Eğitim Seviyesi | Ön Lisans ve Altı | 50 | 14 |
| | Lisans | 246 | 68,7 |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 17,3 |
| Medeni durum | Bekar, Boşanmış veya Dul | 186 | 52 |
| | Evli | 172 | 48 |
| Algılanan Gelir Seviyesi | Düşük | 77 | 22,5 |
| | Orta | 202 | 56,4 |
| | Yüksek | 79 | 22,1 |
| Kurumda Çalışma Süresi | 2 seneden az | 146 | 40,8 |
| | 2-4 sene | 98 | 27,4 |
| | 5-10 sene | 71 | 19,8 |
| | 11-20 sene | 28 | 7,8 |
| | 20 seneden fazla | 15 | 4,2 |
| Toplam Çalışma Süresi | 2 seneden az | 85 | 23,7 |
| | 2-4 sene | 77 | 21,5 |
| | 5-10 sene | 89 | 24,9 |
| | 11-20 sene | 77 | 21,5 |
| | 20 seneden fazla | 30 | 8,4 |
| Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu | Tam zamanlı uzaktan çalışma | 122 | 34,1 |
| | Uzaktan çalışmadı / çalışmıyor | 143 | 26 |
| | Kısmi zamanlı | 93 | 39,9 |
| | uzaktan çalışma | | |

HİPOTEZ TESTLERİ

Hipotezlerin testi için Pearson korelasyon testi, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü ANOVA (Analysis of variance) testi kullanılmıştır. Pearson korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetini saptayabilmek

amacıyla; bağımsız örneklem t testi, birbirinden bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılması amacıyla; tek yönlü ANOVA testi bağımsız ikiden fazla grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılması amacıyla kullanılmaktadır. Çalışmada değişkenlerin birbiriyle ve katılımcıların yaşları ile ilişkisi Pearson korelasyon testi ile; ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması ise bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizlerdeki ilişkilerin belirlenmesindeki kriterler; 0,90-1,00 arası çok güçlü 0,7- 0,89 arası güçlü, 0,69-0,5 arası orta, 0,49-0,26 arasında zayıf, 0,25-0,00 arasında ise çok zayıf ilişki olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2005).

Hipotezleri test etmek ve örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü, anlamlılıklarını ve düzeylerini belirlemek için SPSS 26 programı kullanılmıştır. Hipotez testlerine geçilmeden önce gerekli normallik ve ön koşulların sağlandığından verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Buna bağlı olarak değişkenler arası ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmış ve aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.3 Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| | \bar{x} | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---------------------------------------|-----------|------|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|---|
| 1.Örgütsel Adalet | 3.20 | 1.02 | 1 | | | | | | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | 3.12 | 1.18 | .90** | 1 | | | | | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | 3.14 | 1.04 | .94** | .78** | 1 | | | | | | |
| 4. Etkileşim Adaleti | 3.29 | 1.06 | .96** | .80** | .86** | 1 | | | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | 3.15 | 0.80 | .78** | .70** | .74** | .75** | 1 | | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | 3.21 | 1.13 | .78** | .71** | .75** | .78** | .87** | 1 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | 3.06 | 0.96 | .13* | .12* | .14** | .10* | .55** | .15** | 1 | | |
| 8. Normatif Bağlılık | 3.17 | 1.03 | .84** | .77** | .79** | .80** | .88** | .82** | .19** | 1 | |
| 9. Örgütsel Destek | 3.16 | 1.03 | .91** | .82** | .85** | .89** | .82** | .83** | .17** | .86** | 1 |

**p<.01 *p<.05

Korelasyon analizi tablosu incelendiğinde örgütsel adalet ve her bir boyutunun, örgütsel bağlılık ve her bir boyutunun ve örgütsel desteğin tüm değişkenler ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (N=358, p<.05). Çalışmanın ana değişkenleri incelendiğinde; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve güçlü düzeyde pozitif ilişki saptanmıştır (r(358)=.78 p<.01). Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel destek arasında anlamlı ve çok güçlü düzeyde pozitif ilişki (r(358)=.91 p<.01); örgütsel

destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve güçlü düzeyde pozitif ilişki ($r(358)=.82$ $p<.01$) olduğu bulunmuştur.

Regresyon Aracılık Analizi

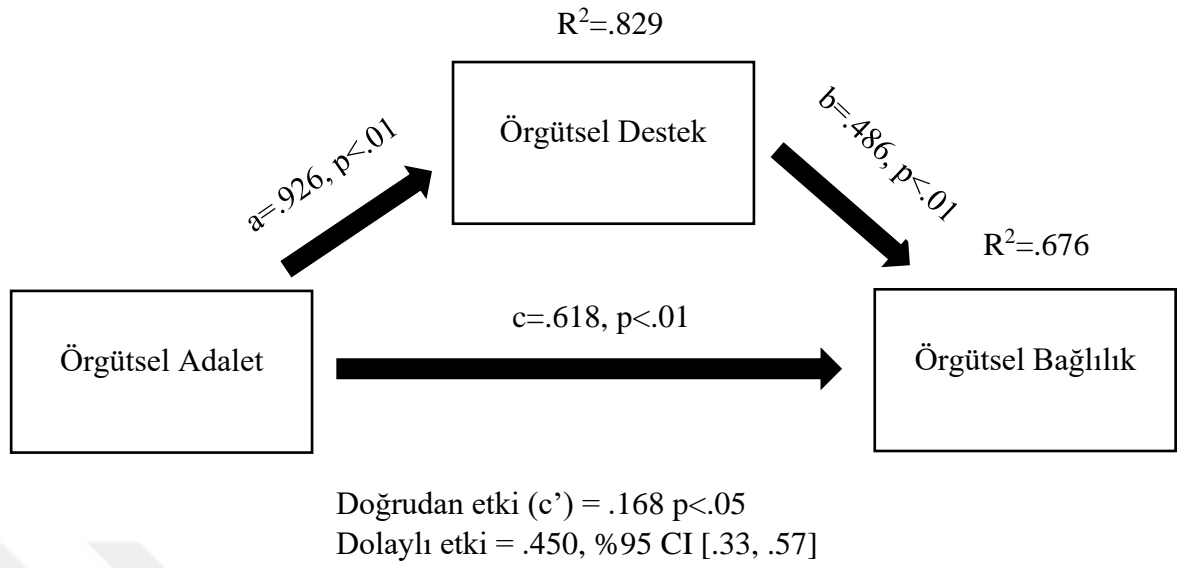
Örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla Bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

| Tahmin Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri | | | | | |
|---------------------|---------------------|--------------------------------|------|-------------------------------|---------|------|
| | M (Örgütsel Destek) | | | Y (Örgütsel Bağlılık) | | |
| | | b | S.H. | b | S.H. | |
| X (Örgütsel Adalet) | a | .926*** | .022 | c' | .168** | .058 |
| M (Örgütsel Destek) | - | - | - | b | .486*** | .057 |
| | | R ² =.829 | | R ² =.676 | | |
| | | F(1;356)= 1727,7553; p<.001 | | F(2;355)= 370,7863; p<.001 | | |

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Bootstrap yöntemi, Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yönteminden daha güvenilir sonuçlar sunduğu düşünülmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018; Preacher, v.d., 2007; Zhao, v.d., 2010). Analizler, Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro üzerinden Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek yapılmıştır. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004). Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonuçları şekil üzerinde gösterilmiştir. Örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir.



Şekil 5.2 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Yapılan analizler ışığında, Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri 0 (sıfır) değerini kapsamadığından örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da örgütsel desteğin, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir (b= .450, %95 CI [.33, .57]). Hipotez 4 desteklenmiştir.

Tablo 5.5 Analizler Sonucunda Hipotezlerin Durumu

| | |
|--|-----------------|
| H₁ : Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL EDİLDİ |
| H₂ : Algılanan örgütsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL EDİLDİ |
| H₃ : Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL EDİLDİ |
| H₄ : Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır. | KABUL EDİLDİ |

Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Yaş Faktörü ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile yaş faktörünün ilişkisini incelemek için çoklu korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 5.6'da gösterilmiştir.

Tablo 5.6 Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 1. Yaş | 1 | | | | | | | | | |
| 2. Örgütsel Adalet | .19** | 1 | | | | | | | | |
| 3. Dağıtım Adaleti | .19** | .90** | 1 | | | | | | | |
| 4. İşlemsel Adalet | .18** | .93** | .78** | 1 | | | | | | |
| 5. Etkileşimsel Adalet | .17** | .96** | .80** | .86** | 1 | | | | | |
| 6. Örgütsel Bağlılık | .14** | .78** | .70** | .74** | .74** | 1 | | | | |
| 7. Duygusal Bağlılık | .22** | .79** | .70** | .75** | .77** | .87** | 1 | | | |
| 8. Devam Bağlılığı | -.09 | .13* | .12* | .14** | .10* | .54** | .15** | 1 | | |
| 9. Normatif Bağlılık | .20** | .84** | .77** | .78** | .80** | .88** | .82** | .19** | 1 | |
| 10. Örgütsel Destek | .16** | .91** | .82** | .85** | .87** | .81** | .83** | .17** | .85** | 1 |

**p<.01 *p<.05

Katılımcıların yaşları ile araştırmanın değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı çoklu korelasyon analizi ile test edilmiştir. Tabloda da görülen analiz sonuçlarına göre çalışanların yaşları ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Her bir değişken ayrı ayrı incelendiğinde; çalışanların yaşları ile genel örgütsel adalet düzeyleri ($r=.19$, $p<.01$), dağıtım adaleti düzeyleri ($r=.19$, $p<.01$), işlemsel adalet düzeyleri ($r=.18$, $p<.01$), etkileşimsel adalet düzeyleri ($r=.17$, $p<.01$) arasında çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle

Çalışanların yaşları arttıka çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinde artış görülmektedir.

Çalışanların yaşları ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri ($r=.14$, $p<.01$), duygusal bağlılık düzeyleri ($r=.19$, $p<.01$), normatif bağlılık düzeyleri ($r=.20$, $p<.01$) arasında çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmekteyken; çalışanların yaşları ile devamlılık bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-.09$, $p>.05$). Başka bir deyişle çalışanların yaşları arttıka çalışanların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeylerinde devamlılık boyutu hariç artış görülmektedir. Devamlılık bağlılığı yaşa göre değişmemektedir.

Çalışanların yaşları ile algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ($r=.16$, $p<.01$) arasında çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların yaşları arttıka çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinde artış görülmektedir.

Cinsiyet Faktörü ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi incelemek için bağımsız örneklemler t testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.7 Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | t | p |
|-----------------------------|-------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| 1.Örgütsel Adalet | Kadın | 188 | 3.20 | 0.99 | 356 | 0.02 | 0.98 |
| | Erkek | 170 | 3.20 | 1.05 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Kadın | 188 | 3.11 | 1.18 | 356 | -0.16 | 0.87 |
| | Erkek | 170 | 3.13 | 1.19 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Kadın | 188 | 3.14 | 1.02 | 356 | -0.05 | 0.95 |
| | Erkek | 170 | 3.15 | 1.06 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Kadın | 188 | 3.30 | 1.01 | 356 | 0.18 | 0.85 |
| | Erkek | 170 | 3.27 | 1.11 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Kadın | 188 | 3.14 | 0.81 | 356 | -0.04 | 0.96 |
| | Erkek | 170 | 3.15 | 0.80 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Kadın | 188 | 3.19 | 1.12 | 356 | -0.28 | 0.77 |
| | Erkek | 170 | 3.23 | 1.14 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Kadın | 188 | 3.05 | 0.96 | 356 | -0.25 | 0.79 |
| | Erkek | 170 | 3.08 | 0.97 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Kadın | 188 | 3.19 | 0.98 | 356 | 0.45 | 0.64 |
| | Erkek | 170 | 3.14 | 1.07 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Kadın | 188 | 3.17 | 1.01 | 356 | 0.14 | 0.88 |
| | Erkek | 170 | 3.15 | 1.07 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$). Dolayısıyla kadın ve erkek katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir.

Eğitim Düzeyi ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.8 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|---------------------------------|-----------------------|-----|-----------|------|-------|-------|--------|
| 1.Örgütsel Adalet | Ön lisans ve altı | 50 | 2.76 | 1.02 | 2.355 | 8.087 | 0.00** |
| | Lisans | 246 | 3.21 | 0.98 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 3.52 | 1.04 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Ön lisans ve altı | 50 | 2.68 | 1.20 | 2.355 | 6.714 | 0.00** |
| | Lisans | 246 | 3.11 | 1.16 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 3.49 | 1.15 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Ön lisans ve altı | 50 | 2.76 | 0.98 | 2.355 | 5.719 | 0.00** |
| | Lisans | 246 | 3.15 | 1.03 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 3.42 | 1.05 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Ön lisans ve altı | 50 | 2.80 | 1.07 | 2.355 | 8.438 | 0.00** |
| | Lisans | 246 | 3.30 | 1.02 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 3.60 | 1.07 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Ön lisans ve altı | 50 | 2.95 | 0.82 | 2.355 | 1.972 | 0.14 |
| | Lisans | 246 | 3.19 | 0.82 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 3.12 | 0.71 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Ön lisans ve altı | 50 | 2.81 | 1.20 | 2.355 | 3.641 | 0.02* |
| | Lisans | 246 | 3.28 | 1.11 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 3.24 | 1.06 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Ön lisans ve altı | 50 | 3.23 | 0.96 | 2.355 | 2.184 | 0.11 |
| | Lisans | 246 | 3.08 | 0.97 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 2.86 | 0.89 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Ön lisans ve altı | 50 | 2.80 | 1.02 | 2.355 | 3.757 | 0.02* |
| | Lisans | 246 | 3.22 | 1.03 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 3.26 | 0.98 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Ön lisans ve altı | 50 | 2.65 | 1.02 | 2.355 | 7.761 | 0.00** |
| | Lisans | 246 | 3.21 | 1.01 | | | |
| | Lisansüstü ve sonrası | 62 | 3.36 | 1.03 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < .01$). Dolayısıyla farklı eğitim düzeylerindeki katılımcıların genel örgütsel adalet ve tüm boyutları, örgütsel destek algıları, duygusal ve normatif bağlılıklarının farklılaştığını söylemek mümkündür. Bu farklılaşmanın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.9 Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Eğitim Düzeyi | (J) Eğitim Düzeyi | Ortalama Farkı (I-J) | Standart hata | p |
|------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|---------------|--------|
| Örgütsel Adalet | Ön lisans ve altı | Lisans | -0.45* | 0.15 | 0.01* |
| Dağıtım Adaleti | Ön lisans ve altı | Lisans | -0.43* | 0.18 | 0.04* |
| | | Lisansüstü ve sonrası | -0.81* | 0.22 | 0.00** |
| İşlemsel Adalet | Ön lisans ve altı | Lisans | -0.39* | 0.16 | 0.03* |
| | | Lisansüstü ve sonrası | -0.66* | 0.19 | 0.00** |
| Etkileşimsel Adalet | Ön lisans ve altı | Lisans | -0.50* | 0.16 | 0.00** |
| | | Lisansüstü ve sonrası | -0.80* | 0.19 | 0.00** |
| Duygusal Bağlılık | Ön lisans ve altı | Lisans | -0.46* | 0.17 | 0.02* |
| Normatif Bağlılık | Ön lisans ve altı | Lisans | -0.41* | 0.15 | 0.02* |
| Örgütsel Destek | Ön lisans ve altı | Lisans | -0.56* | 0.15 | 0.00** |
| | | Lisansüstü ve sonrası | -0.71* | 0.19 | 0.00** |

** $p < .01$ * $p < .05$

Farklılaşmanın hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeyine göre genel örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu hariç araştırmanın bütün değişkenlerinin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyi ön lisans ve altı olan katılımcıların algıladıkları örgütsel adaletin, eğitim düzeyi lisans olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.45) daha düşük olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi ön lisans ve altı olan katılımcıların dağıtım adaleti

ortalamasının, eğitim düzeyi lisans olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.45) ve eğitim düzeyi lisansüstü ve sonrası olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.81) daha düşük olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi ön lisans ve altı olan katılımcıların işlemsel adalet ortalamasının, eğitim düzeyi lisans olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.39) ve eğitim düzeyi lisansüstü ve sonrası olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.66) daha düşük olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi ön lisans ve altı olan katılımcıların etkileşimsel adalet ortalamasının, eğitim düzeyi lisans olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.50) ve eğitim düzeyi lisansüstü ve sonrası olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.80) daha düşük olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Eğitim düzeyi ön lisans ve altı olan katılımcıların duygusal bağlılık ortalamasının, eğitim düzeyi lisans olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.46) daha düşük olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi ön lisans ve altı olan katılımcıların normatif bağlılık ortalamasının, eğitim düzeyi lisans olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.41) daha düşük olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Eğitim düzeyi ön lisans ve altı olan katılımcıların algıladıkları örgütsel desteğin, eğitim düzeyi lisans olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.56) ve eğitim düzeyi lisansüstü ve sonrası olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.71) daha düşük olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Katılımcıların Medeni Durumu ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların medeni durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.10 Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | t | p |
|--------------------------|-------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| 1.Örgütsel Adalet | Bekar | 186 | 3.14 | 1.02 | 356 | -1.20 | 0.45 |
| | Evli | 172 | 3.27 | 1.02 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Bekar | 186 | 3.06 | 1.13 | 356 | -0.99 | 0.07 |
| | Evli | 172 | 3.18 | 1.23 | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|-------|-----|------|------|-----|-------|------|
| 3. İşlemsel Adalet | Bekar | 186 | 3.03 | 1.02 | 356 | -2.15 | 0.48 |
| | Evli | 172 | 3.27 | 1.05 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Bekar | 186 | 3.26 | 1.08 | 356 | -0.55 | 0.97 |
| | Evli | 172 | 3.32 | 1.03 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Bekar | 186 | 3.11 | 0.79 | 356 | -0.83 | 0.45 |
| | Evli | 172 | 3.18 | 0.83 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Bekar | 186 | 3.08 | 1.11 | 356 | -2.25 | 0.35 |
| | Evli | 172 | 3.35 | 1.13 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Bekar | 186 | 3.15 | 0.94 | 356 | 1.88 | 0.15 |
| | Evli | 172 | 2.96 | 0.98 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Bekar | 186 | 3.10 | 0.99 | 356 | -1.25 | 0.12 |
| | Evli | 172 | 3.24 | 1.06 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Bekar | 186 | 3.09 | 1.05 | 356 | -1.35 | 0.72 |
| | Evli | 172 | 3.24 | 1.02 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$). Dolayısıyla bekar, boşanmış veya dul katılımcılar ile evli katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir.

Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Statüleri ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların çalıştıkları kurum statüleri arasındaki ilişkiyi incelemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.11 Katılımcıların Kurum Statülerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | t | p |
|------------------------------|------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| 1.Örgütsel Adalet | Özel | 229 | 3.19 | 1.02 | 356 | -0.31 | 0.75 |
| | Kamu | 129 | 3.22 | 1.02 | | | |
| | Özel | 229 | 3.11 | 1.17 | 356 | -0.16 | 0.87 |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|------|-----|------|------|-----|-------|------|
| 2. Dağıtım Adaleti | Kamu | 129 | 3.13 | 1.20 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Özel | 229 | 3.14 | 1.03 | 356 | -0.10 | 0.92 |
| | Kamu | 129 | 3.15 | 1.06 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Özel | 229 | 3.26 | 1.07 | 356 | -0.51 | 0.61 |
| | Kamu | 129 | 3.32 | 1.04 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Özel | 229 | 3.11 | 0.79 | 356 | -1.20 | 0.22 |
| | Kamu | 129 | 3.21 | 0.82 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Özel | 229 | 3.17 | 1.11 | 356 | -0.92 | 0.35 |
| | Kamu | 129 | 3.28 | 1.15 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Özel | 229 | 3.05 | 0.93 | 356 | -0.37 | 0.70 |
| | Kamu | 129 | 3.09 | 1.02 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Özel | 229 | 3.11 | 1.02 | 356 | -1.47 | 0.14 |
| | Kamu | 129 | 3.28 | 1.04 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Özel | 229 | 3.14 | 1.02 | 356 | -0.57 | 0.56 |
| | Kamu | 129 | 3.20 | 1.07 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile çalıştıkları kurum statüleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$). Dolayısıyla özel sektörde ve kamuda çalışan katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir.

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların algıladıkları gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Katılımcıların Algıladıkları Gelir Düzeyleri ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların algıladıkları gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.12 Katılımcıların Algıladıkları Gelir Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|--|---|-----------|----|----|---|---|
|--|---|-----------|----|----|---|---|

| | | | | | | | |
|-----------------------------|--------|-----|------|------|-------|--------|--------|
| 1.Örgütsel Adalet | Düşük | 77 | 2.36 | 0.90 | 2.355 | 69.014 | 0.00** |
| | Orta | 202 | 3.21 | 0.90 | | | |
| | Yüksek | 79 | 4.00 | 0.72 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Düşük | 77 | 2.08 | 0.98 | 2.355 | 77.641 | 0.00** |
| | Orta | 202 | 3.14 | 1.04 | | | |
| | Yüksek | 79 | 4.06 | 0.85 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Düşük | 77 | 2.36 | 0.88 | 2.355 | 59.734 | 0.00** |
| | Orta | 202 | 3.13 | 0.96 | | | |
| | Yüksek | 79 | 3.95 | 0.75 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Düşük | 77 | 2.52 | 1.01 | 2.355 | 47.818 | 0.00** |
| | Orta | 202 | 3.30 | 0.97 | | | |
| | Yüksek | 79 | 4.00 | 0.79 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Düşük | 77 | 2.60 | 0.71 | 2.355 | 41.344 | 0.00** |
| | Orta | 202 | 3.15 | 0.77 | | | |
| | Yüksek | 79 | 3.67 | 0.62 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Düşük | 77 | 2.42 | 1.00 | 2.355 | 49.322 | 0.00** |
| | Orta | 202 | 3.19 | 1.06 | | | |
| | Yüksek | 79 | 4.01 | 0.83 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Düşük | 77 | 2.99 | 1.10 | 2.355 | 0.438 | 0.64 |
| | Orta | 202 | 3.10 | 0.83 | | | |
| | Yüksek | 79 | 3.03 | 1.12 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Düşük | 77 | 2.40 | 0.82 | 2.355 | 59.330 | 0.00** |
| | Orta | 202 | 3.15 | 0.96 | | | |
| | Yüksek | 79 | 3.96 | 0.78 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Düşük | 77 | 2.33 | 0.95 | 2.355 | 62.132 | 0.00** |
| | Orta | 202 | 3.17 | 0.92 | | | |
| | Yüksek | 79 | 3.94 | 0.75 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların algıladıkları gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < .01$). Dolayısıyla gelir düzeylerine dair farklı algılara sahip katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Bu farklılaşmanın hangi gelir düzeyleri arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.13 Algılanan Gelir Düzeyine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Gelir Düzeyi | (J) Gelir Düzeyi | Ortalama Farkı (I-J) | Standart hata | p |
|--------------------------|------------------|------------------|----------------------|---------------|--------|
| Örgütsel Adalet | Düşük | Orta | -0.84 | 0.11 | 0.00** |
| | | Yüksek | -1.63 | 0.13 | 0.00** |
| | Orta | Yüksek | -0.79 | 0.11 | 0.00** |
| Dağıtım Adaleti | Düşük | Orta | -1.06 | 0.13 | 0.00** |
| | | Yüksek | -1.97 | 0.15 | 0.00** |
| | Orta | Yüksek | -0.91 | 0.11 | 0.00** |
| İşlemsel Adalet | Düşük | Orta | -0.76 | 0.12 | 0.00** |
| | | Yüksek | -1.58 | 0.14 | 0.00** |
| | Orta | Yüksek | -0.82 | 0.12 | 0.00** |
| Etkileşimsel Adalet | Düşük | Orta | -0.77 | 0.12 | 0.00** |
| | | Yüksek | -1.48 | 0.15 | 0.00** |
| | Orta | Yüksek | -0.70 | 0.12 | 0.00** |
| Örgütsel Bağlılık | Düşük | Orta | -0.54 | 0.09 | 0.00** |
| | | Yüksek | -1.06 | 0.11 | 0.00** |
| | Orta | Yüksek | -0.51 | 0.09 | 0.00** |
| Duygusal Bağlılık | Düşük | Orta | -0.77 | 0.13 | 0.00** |
| | | Yüksek | -1.59 | 0.16 | 0.00** |
| | Orta | Yüksek | -0.81 | 0.13 | 0.00** |
| Normatif Bağlılık | Düşük | Orta | -0.74 | 0.11 | 0.00** |
| | | Yüksek | -1.56 | 0.14 | 0.00** |
| | Orta | Yüksek | -0.81 | 0.11 | 0.00** |
| Örgütsel Destek | Düşük | Orta | -0.83 | 0.12 | 0.00** |
| | | Yüksek | -1.60 | 0.14 | 0.00** |
| | Orta | Yüksek | -0.76 | 0.11 | 0.00** |

**p<.01 *p<.05

Farklılaşmanın hangi gelir düzeylerinden kaynaklandığını saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları incelendiğinde katılımcıların algıladıkları gelir düzeyine göre örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu hariç araştırmanın bütün değişkenlerinin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Düşük bir gelir düzeyi olduğu algısına sahip olan katılımcıların algıladıkları örgütsel adaletin, orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.84) ve yüksek düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.63) anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcıların, yüksek düzeyde bir geliri olduğu algısına

sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.79) örgütsel adalet düzeylerinin anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu görülmektedir. Düşük bir gelir düzeyi olduğu algısına sahip olan katılımcıların dağıtım adaleti ortalaması, orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.06) ve yüksek düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.97) anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcıların, yüksek düzeyde bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.91) dağıtım adaleti ortalamasının anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu görülmektedir. Düşük bir gelir düzeyi olduğu algısına sahip olan katılımcıların işlemsel adalet ortalaması, orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.76) ve yüksek düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.58) anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcıların, yüksek düzeyde bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.91) işlemsel adalet ortalamasının anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu görülmektedir. Düşük bir gelir düzeyi olduğu algısına sahip olan katılımcıların etkileşimsel adalet ortalaması, orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.77) ve yüksek düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.48) anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcıların, yüksek düzeyde bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.70) etkileşimsel adalet ortalamasının anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu görülmektedir ($p < .05$).

Düşük bir gelir düzeyi olduğu algısına sahip olan katılımcıların örgütsel bağlılıkları, orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.54) ve yüksek düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.06) anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcıların, yüksek düzeyde bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.51) örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu görülmektedir. Düşük bir gelir düzeyi olduğu algısına sahip olan katılımcıların duygusal bağlılıkları, orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.77) ve yüksek düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.59) anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcıların, yüksek

düzeyde bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.81) duygusal bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu görülmektedir. Düşük bir gelir düzeyi olduğu algısına sahip olan katılımcıların normatif bağlılıkları, orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.74) ve yüksek düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.56) anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcıların, yüksek düzeyde bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.81) normatif bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu görülmektedir ($p < .05$). Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu algılanan gelir düzeyine göre farklılaşmamaktadır ($p > .05$).

Düşük bir gelir düzeyi olduğu algısına sahip olan katılımcıların algıladıkları örgütsel desteğin, orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.83) ve yüksek düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -1.60) anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu bulunmuştur. ($p < .05$). Ayrıca orta düzey bir geliri olduğu algısına sahip katılımcıların, yüksek düzeyde bir geliri olduğu algısına sahip katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.76) örgütsel destek düzeylerinin anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu görülmektedir ($p < .05$).

Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Süreleri ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.14 Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|------------------------|-----------------|-----|-----------|------|-------|--------|--------|
| Örgütsel Adalet | 2 seneden az | 146 | 3.00 | 1.03 | 2.355 | 8.575 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 98 | 3.15 | 0.94 | | | |
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.51 | 1.00 | | | |
| Dağıtım Adaleti | 2 seneden az | 146 | 2.87 | 1.17 | 2.355 | 10.246 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 98 | 3.02 | 1.15 | | | |

| | | | | | | | |
|------------------------------|-----------------|-----|------|------|-------|--------|--------|
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.51 | 1.13 | | | |
| İşlemsel Adalet | 2 seneden az | 146 | 2.92 | 1.04 | 2.355 | 9.042 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 98 | 3.11 | 0.94 | | | |
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.46 | 1.05 | | | |
| Etkileşimse l Adalet | 2 seneden az | 146 | 3.12 | 1.09 | 2.355 | 5.300 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 98 | 3.24 | 0.98 | | | |
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.54 | 1.05 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | 2 seneden az | 146 | 2.98 | 0.78 | 2.355 | 8.862 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 98 | 3.11 | 0.82 | | | |
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.39 | 0.78 | | | |
| Duygusal Bağlılık | 2 seneden az | 146 | 2.91 | 1.10 | 2.355 | 11.538 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 98 | 3.23 | 1.03 | | | |
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.57 | 1.14 | | | |
| Devam Bağlılığı | 2 seneden az | 146 | 3.09 | 0.95 | 2.355 | 0.583 | 0.56 |
| | 2-4 sene | 98 | 2.97 | 0.94 | | | |
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.10 | 1.00 | | | |
| Normatif Bağlılık | 2 seneden az | 146 | 2.93 | 0.97 | 2.355 | 10.491 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 98 | 3.14 | 1.02 | | | |
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.50 | 1.02 | | | |
| Örgütsel Destek | 2 seneden az | 146 | 2.92 | 1.02 | 2.355 | 9.015 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 98 | 3.16 | 1.04 | | | |
| | 5 seneden fazla | 114 | 3.46 | 0.98 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile kurumlarında çalıştıkları süre arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p <.01**). Dolayısıyla kurumlarında farklı süreler boyunca çalışan katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Bu farklılaşmanın hangi süreler arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.15 Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Kurumdaki Çalışma Süresi | (J) Kurumdaki Çalışma Süresi | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------|------------------------------|------------------------------|------------------|---------------|--------|
| Örgütsel Adalet | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.51 | 0.12 | 0.00** |
| | | 2-4 sene | 0.36 | 0.13 | 0.02* |
| Dağıtım Adaleti | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.64 | 0.14 | 0.00** |
| | | 2-4 sene | 0.48 | 0.15 | 0.01* |

| | | | | | |
|---------------------|-----------------|--------------|------|------|--------|
| İşlemsel Adalet | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.54 | 0.12 | 0.00** |
| | | 2-4 sene | 0.34 | 0.14 | 0.04* |
| Etkileşimsel Adalet | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.42 | 0.13 | 0.00** |
| Örgütsel Bağlılık | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.41 | 0.09 | 0.00** |
| | | 2-4 sene | 0.27 | 0.10 | 0.03* |
| Duygusal Bağlılık | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.65 | 0.13 | 0.00** |
| Normatif Bağlılık | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.57 | 0.12 | 0.00** |
| | | 2-4 sene | 0.35 | 0.13 | 0.03* |
| Örgütsel Destek | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.53 | 0.12 | 0.00** |

**p<.01 *p<.05

Kurumlarında 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.51) ve 2 ile 4 sene arasında çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.36) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kurumlarında 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların dağıtım adaleti ortalamaları, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.64) ve 2 ile 4 sene arasında çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.48) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kurumlarında 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların işlemsel adalet ortalamaları, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.54) ve 2 ile 4 sene arasında çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.34) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kurumlarında 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların işlemsel adalet ortalamaları, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.42) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur (p<.05).

Kurumlarında 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.41) ve 2 ile 4 sene arasında çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.27) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kurumlarında 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların algıladıkları duygusal bağlılık ortalamalarının, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.65) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kurumlarında 5 seneden daha fazla süredir

çalışmakta olan katılımcıların normatif bağlılık ortalamalarının, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.57) ve 2 ile 4 sene arasında çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.35) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Kurumlarında 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların örgütsel destek düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.53) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Süreleri ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların mesleklerindeki toplam çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.16 Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|--------------------------|-----------------|-----|-----------|------|-------|-------|--------|
| Örgütsel Adalet | 2 seneden az | 85 | 3.00 | 1.05 | 2.355 | 3.761 | 0.02* |
| | 2-4 sene | 77 | 3.08 | 0.97 | | | |
| | 5 seneden fazla | 196 | 3.33 | 1.01 | | | |
| Dağıtım Adaleti | 2 seneden az | 85 | 2.93 | 1.20 | 2.355 | 3.105 | 0.05 |
| | 2-4 sene | 77 | 2.96 | 1.09 | | | |
| | 5 seneden fazla | 196 | 3.26 | 1.19 | | | |
| İşlemsel Adalet | 2 seneden az | 85 | 2.89 | 1.04 | 2.355 | 5.617 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 77 | 3.02 | 0.98 | | | |
| | 5 seneden fazla | 196 | 3.31 | 1.04 | | | |
| Etkileşimsel Adalet | 2 seneden az | 85 | 3.12 | 1.13 | 2.355 | 2.286 | 0.10 |
| | 2-4 sene | 77 | 3.20 | 1.03 | | | |
| | 5 seneden fazla | 196 | 3.39 | 1.03 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | 2 seneden az | 85 | 2.96 | 0.81 | 2.355 | 4.905 | 0.01* |
| | 2-4 sene | 77 | 3.05 | 0.84 | | | |
| | 5 seneden fazla | 196 | 3.26 | 0.77 | | | |
| Duygusal Bağlılık | 2 seneden az | 85 | 2.87 | 1.11 | 2.355 | 7.731 | 0.00** |
| | 2-4 sene | 77 | 3.07 | 1.04 | | | |
| | 5 seneden fazla | 196 | 3.41 | 1.13 | | | |
| | 2 seneden az | 85 | 3.14 | 0.90 | 2.355 | 0.431 | 0.65 |

| | | | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----|------|------|-------|-------|--------|
| Devam | 2-4 sene | 77 | 3.00 | 0.98 | | | |
| Bağlılığı | 5 seneden fazla | 196 | 3.05 | 0.98 | | | |
| Normatif | 2 seneden az | 85 | 2.89 | 1.00 | 2.355 | 6.078 | 0.00** |
| Bağlılık | 2-4 sene | 77 | 3.06 | 1.00 | | | |
| | 5 seneden fazla | 196 | 3.33 | 1.02 | | | |
| Örgütsel | 2 seneden az | 85 | 2.94 | 1.05 | 2.355 | 4.192 | 0.01* |
| Destek | 2-4 sene | 77 | 3.06 | 1.05 | | | |
| | 5 seneden fazla | 196 | 3.30 | 1.00 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile mesleklerinde toplam çalıştıkları süre arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < .05$). Dolayısıyla kurumlarında farklı süreler boyunca çalışan katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Bu farklılaşmanın hangi süreler arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.17 Katılımcıların Mesleklerindeki Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| | (I) Toplam | (J) Toplam | Ort. Farkı | Standart | |
|-------------------|-----------------|----------------|------------|----------|--------|
| Bağımlı Değişken | Çalışma Süresi | Çalışma Süresi | (I-J) | Hata | p |
| Örgütsel Adalet | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.32 | 0.13 | 0.04** |
| İşlemsel Adalet | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.41 | 0.13 | 0.01* |
| Örgütsel Bağlılık | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.29 | 0.10 | 0.01* |
| Duygusal Bağlılık | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.53 | 0.14 | 0.00** |
| Normatif Bağlılık | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.44 | 0.13 | 0.00** |
| Örgütsel Destek | 5 seneden fazla | 2 seneden az | 0.36 | 0.13 | 0.02* |

**p<.01 *p<.05

Toplamda 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.32) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Toplamda 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların algıladıkları işlemsel adalet düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.51) ve 2 ile 4 sene arasında çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.36) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Toplamda 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.29) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Toplamda 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.53) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Toplamda 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.44) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Toplamda 5 seneden daha fazla süredir çalışmakta olan katılımcıların örgütsel destek düzeylerinin, kurumlarında 2 seneden daha az süredir çalışmakta olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.36) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Pandemi Süresince Katılımcıların Kurumlarından Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyetleri Alma Durumuna Göre Araştırmanın Değişkenlerinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyetleri alma durumu ilişkisi için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.18 Katılımcıların Kurumlarından Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|------------------------------|---|-----|-----------|------|-------|--------|--------|
| 1.Örgütsel Adalet | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.60 | 0.92 | 2.355 | 66.458 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 2.26 | 0.78 | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------|---|-----|------|------|-------|--------|--------|
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 3.01 | 0.80 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.56 | 1.01 | 2.355 | 61.617 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 2.02 | 0.89 | | | |
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 2.96 | 0.91 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.56 | 0.95 | 2.355 | 61.839 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 2.26 | 0.80 | | | |
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 2.85 | 0.85 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.66 | 0.98 | 2.355 | 50.450 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 2.39 | 0.86 | | | |
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 3.14 | 0.89 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.42 | 0.72 | 2.355 | 40.461 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 2.57 | 0.69 | | | |
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 2.95 | 0.78 | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------|--|-----|------|------|-------|--------|--------|
| 6. Duygusal Bağlılık | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.63 | 0.99 | 2.355 | 50.244 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 2.34 | 0.98 | | | |
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 2.89 | 1.03 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.08 | 0.97 | 2.355 | 0.063 | 0.93 |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 3.03 | 1.10 | | | |
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 3.05 | 0.78 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.56 | 0.92 | 2.355 | 44.154 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 2.33 | 0.79 | | | |
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 2.90 | 0.93 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 208 | 3.56 | 0.93 | 2.355 | 51.766 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almadım | 73 | 2.19 | 0.81 | | | |
| | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti aldım | 77 | 3.01 | 0.82 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri katılımcıların pandemi döneminde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyetlerini görebilme durumları arasında bir farklılık bulunmaktadır (p <.01**). Dolayısıyla

kurumlarından destek ve bilgilendirme faaliyetleri görebilme durumlarına göre örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık davranışları (devam bağlılığı boyutu hariç) birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Bu farklılaşmanın hangi süreler arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.19 Pandemi Süresince Katılımcıların Kurumlarından Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyetleri Alma Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Pandemide | (J) Pandemide | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------|--|---|---------------------|------------------|--------|
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alma Durumu | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alma Durumu | | | |
| Örgütsel Adalet | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | 1.34 | 0.11 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | 0.59 | 0.11 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | -0.74 | 0.14 | 0.00** |
| | | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | | | |
| Dağıtım Adaleti | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | 1.53 | 0.13 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | 0.59 | 0.13 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | -0.94 | 0.16 | 0.00** |
| | | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | | | |
| İşlemsel Adalet | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | 1.30 | 0.12 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | 0.71 | 0.12 | 0.00** |
| | | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | | | |
| | | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | | | |

| | | | | | |
|---------------------|---|---|-------|------|--------|
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | -0.58 | 0.14 | 0.00** |
| Etkileşimsel Adalet | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | 1.27 | 0.12 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | 0.51 | 0.12 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | -0.75 | 0.15 | 0.00** |
| Örgütsel Bağlılık | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | 0.85 | 0.09 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | 0.47 | 0.09 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | -0.38 | 0.11 | 0.00** |
| Duygusal Bağlılık | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | 1.29 | 0.13 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | 0.74 | 0.13 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | -0.55 | 0.16 | 0.00** |
| Normatif Bağlılık | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | 1.22 | 0.12 | 0.00** |

| | | | | | |
|-----------------|---|--|-------|------|--------|
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | 0.65 | 0.12 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | -0.56 | 0.14 | 0.00** |
| Örgütsel Destek | Bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | 1.36 | 0.12 | 0.00** |
| | | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | 0.54 | 0.11 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan çalışan | Kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan çalışan | -0.82 | 0.14 | 0.00** |

**p<.01 *p<.05

Pandemi sürecinde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alabilen katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.34) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.59) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcıların puan ortalaması ise kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.74) daha düşük olduğu bulunmuştur. Pandemi sürecinde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alabilen katılımcıların dağıtım adaleti ortalamalarının, bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.27) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.51) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcıların puan ortalaması ise kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.75) daha düşük olduğu bulunmuştur. Pandemi sürecinde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alabilen katılımcıların işlemsel adalet ortalamalarının, bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.30) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.71) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcıların puan ortalaması ise

kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.58) daha düşük olduğu bulunmuştur. Pandemi sürecinde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alabilen katılımcıların etkileşimsel adalet ortalamalarının, bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.27) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.51) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcıların puan ortalaması ise kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.56) daha düşük olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Pandemi sürecinde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alabilen katılımcıların örgütsel bağlılık ortalaması, bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.85) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.47) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcıların puan ortalaması ise kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.38) daha düşük olduğu bulunmuştur. Pandemi sürecinde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alabilen katılımcıların duygusal bağlılık ortalaması, bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.29) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.74) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcıların puan ortalaması ise kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.55) daha düşük olduğu bulunmuştur. Pandemi sürecinde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alabilen katılımcıların normatif bağlılık ortalaması, bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.22) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.65) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcıların puan ortalaması ise kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.56) daha düşük olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Pandemi sürecinde kurumlarından gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alabilen katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin, bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.36) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.54) daha yüksek olduğu

bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti almayan katılımcıların puan ortalaması ise kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.82) daha düşük olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Çalışanların Pandemi Süresince Uzaktan Çalışma Durumlarına Göre Araştırmanın Değişkenlerinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların uzaktan çalışma durumu arasındaki ilişkiyi incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.20 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|-------------------------------|-------------------------------|-----|-----------|------|-------|--------|--------|
| 1.Örgütsel Adalet | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 3.46 | 0.91 | 2.355 | 10.522 | 0.00** |
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 2.92 | 1.03 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.29 | 1.04 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 3.45 | 1.07 | 2.355 | 11.959 | 0.00** |
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 2.77 | 1.20 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.21 | 1.16 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 3.38 | 0.95 | 2.355 | 7.987 | 0.00** |
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 2.89 | 1.04 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.22 | 1.07 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 3.53 | 0.94 | 2.355 | 8.532 | 0.00** |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-----|------|------|-------|-------|--------|
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 3.01 | 1.09 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.39 | 1.07 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 3.26 | 0.76 | 2.355 | 2.633 | 0.07 |
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 3.03 | 0.87 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.17 | 0.75 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 3.40 | 1.06 | 2.355 | 3.384 | 0.03* |
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 3.04 | 1.17 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.22 | 1.11 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 2.98 | 0.99 | 2.355 | 0.726 | 0.48 |
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 3.10 | 1.00 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.12 | 0.85 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 3.40 | 0.97 | 2.355 | 6.124 | 0.00** |
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 2.96 | 1.08 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.19 | 0.96 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | 122 | 3.40 | 0.94 | 2.355 | 8.446 | 0.00** |
| | Uzaktan Çalışmayan | 143 | 2.90 | 1.09 | | | |
| | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | 93 | 3.24 | 0.98 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile pandemi süresince uzaktan çalışma durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla pandemi süresince uzaktan çalışma durumlarına göre katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve normatif bağlılık ortalamalarının birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir (p <.05*). Genel örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ortalamalarının pandemi süresince uzaktan çalışma durumlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir (p >.05). Örgütsel adalet, örgütsel destek ve normatif bağlılık ortalamalarındaki farklılaşmanın hangi çalışma durumları arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.21 Pandemi Süresince Katılımcıların Uzaktan Çalışma Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Pandemide | (J) Pandemide | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------|--------|
| | Uzaktan Çalışma Durumu | Uzaktan Çalışma Durumu | | | |
| Örgütsel Adalet | Uzaktan Çalışmayan | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.54 | 0.12 | 0.00** |
| | | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.37 | 0.13 | 0.01* |
| Dağıtım Adaleti | Uzaktan Çalışmayan | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.68 | 0.14 | 0.00** |
| | | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.44 | 0.15 | 0.01* |
| İşlemsel Adalet | Uzaktan Çalışmayan | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.49 | 0.12 | 0.00** |
| | | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.32 | 0.13 | 0.04* |
| Etkileşim Adaleti | Uzaktan Çalışmayan | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.51 | 0.12 | 0.00** |
| | | Kısmi Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.37 | 0.13 | 0.02* |
| Duygusal Bağlılık | Uzaktan Çalışmayan | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.35 | 0.13 | 0.02* |
| Normatif Bağlılık | Uzaktan Çalışmayan | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.43 | 0.12 | 0.00** |
| Örgütsel Destek | Uzaktan Çalışmayan | Tam Zamanlı Uzaktan Çalışan | -0.50 | 0.12 | 0.00** |

| | | | |
|-----------------|-------|------|-------|
| Kısmi Zamanlı | -0.33 | 0.13 | 0.03* |
| Uzaktan Çalışan | | | |

**p<.01 *p<.05

Uzaktan çalışmayan katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, tam zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.54), ve kısmi zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.37) daha düşük olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışmayan katılımcıların dağıtım adaleti ortalamaları, tam zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.68), ve kısmi zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.44) daha düşük olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışmayan katılımcıların işlemsel adalet ortalamaları, tam zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.49), ve kısmi zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.32) daha düşük olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışmayan katılımcıların etkileşimsel adalet ortalamaları, tam zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.51), ve kısmi zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.37) daha düşük olduğu bulunmuştur (p <.05).

Uzaktan çalışmayan katılımcıların duygusal bağlılık ortalamaları, tam zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.35) daha düşük olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışmayan katılımcıların normatif bağlılık ortalamaları, tam zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.43) daha düşük olduğu bulunmuştur (p<.05).

Uzaktan çalışmayan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin, tam zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.50) ve kısmi zamanlı uzaktan çalışan katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.33) daha düşük olduğu bulunmuştur (p<.05).

Çalışanların Pandemi Süresince Uzaktan Çalışma Süresine Göre Araştırmanın Değişkenlerinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile uzaktan çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.22 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|------------------------------|--------------|----|-----------|------|-------|-------|------|
| 1.Örgütsel Adalet | Bir aydan az | 33 | 3.31 | 0.92 | 3.214 | 2.182 | 0.09 |
| | 1-6 ay | 69 | 3.19 | 0.92 | | | |
| | 7 ay-1 sene | 54 | 3.55 | 0.98 | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| | Bir seneden fazla | 59 | 3.55 | 0.98 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Bir aydan az | 33 | 3.24 | 0.92 | 3.214 | 2.377 | 0.07 |
| | 1-6 ay | 69 | 3.13 | 1.09 | | | |
| | 7 ay-1 sene | 54 | 3.46 | 1.05 | | | |
| | Bir seneden fazla | 59 | 3.61 | 1.19 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Bir aydan az | 33 | 3.17 | 1.01 | 3.214 | 2.833 | 0.39 |
| | 1-6 ay | 69 | 3.10 | 0.99 | | | |
| | 7 ay-1 sene | 54 | 3.46 | 0.96 | | | |
| | Bir seneden fazla | 59 | 3.55 | 1.01 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Bir aydan az | 33 | 3.45 | 0.95 | 3.214 | 1.552 | 0.20 |
| | 1-6 ay | 69 | 3.29 | 0.92 | | | |
| | 7 ay-1 sene | 54 | 3.66 | 1.05 | | | |
| | Bir seneden fazla | 59 | 3.53 | 1.03 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Bir aydan az | 33 | 3.15 | 0.89 | 3.214 | 2.360 | 0.07 |
| | 1-6 ay | 69 | 3.06 | 0.67 | | | |
| | 7 ay-1 sene | 54 | 3.36 | 0.75 | | | |
| | Bir seneden fazla | 59 | 3.34 | 0.72 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Bir aydan az | 33 | 3.15 | 1.08 | 3.214 | 3.402 | 0.19 |
| | 1-6 ay | 69 | 3.05 | 1.05 | | | |
| | 7 ay-1 sene | 54 | 3.54 | 1.11 | | | |
| | Bir seneden fazla | 59 | 3.54 | 1.03 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Bir aydan az | 33 | 3.12 | 0.94 | 3.214 | 1.070 | 0.36 |
| | 1-6 ay | 69 | 2.96 | 0.78 | | | |
| | 7 ay-1 sene | 54 | 3.21 | 0.89 | | | |
| | Bir seneden fazla | 59 | 2.95 | 1.09 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Bir aydan az | 33 | 3.17 | 1.05 | 3.214 | 1.791 | 0.15 |
| | 1-6 ay | 69 | 3.16 | 0.89 | | | |
| | 7 ay-1 sene | 54 | 3.33 | 0.99 | | | |
| | Bir seneden fazla | 59 | 3.53 | 0.96 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Bir aydan az | 33 | 3.30 | 1.06 | 3.214 | 2.170 | 0.09 |
| | 1-6 ay | 69 | 3.12 | 0.95 | | | |
| | 7 ay- 1 sene | 54 | 3.48 | 0.95 | | | |
| | | 59 | 3.50 | 0.88 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile uzaktan çalışan katılımcıların uzaktan çalışma sureleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p >.05). Dolayısıyla katılımcıların uzaktan çalışma surelerine gore örgütsel adalet, örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının benzerlik gosterdiği soylenebilmektedir.

Katılımcıların Uzaktan alışma Ortamından Memnuniyetlerine Gore Araştırmanın Değişkenlerinin İncelenmesi

Araştırmanın değişkenleri ile katılımcıların uzaktan çalışma ortamından memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gosterilmiştir.

Tablo 5.23 Katılımcıların Uzaktan alışma Ortamından Memnuniyetine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|---------------------------|---|-----|-----------|------|-------|-------|--------|
| 1. Örgütsel Adalet | Uzaktan alışma alanından memnun | 100 | 3.62 | 0.87 | 2.212 | 4.655 | 0.01* |
| | Uzaktan alışma alanından memnun değil | 55 | 3.18 | 1.05 | | | |
| | Uzaktan alışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.27 | 0.96 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Uzaktan alışma alanından memnun | 100 | 3.63 | 0.97 | 2.212 | 6.292 | 0.00** |
| | Uzaktan alışma alanından memnun değil | 55 | 3.06 | 1.20 | | | |
| | Uzaktan alışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.15 | 1.13 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Uzaktan alışma alanından memnun | 100 | 3.49 | 0.95 | 2.212 | 2.413 | 0.09 |
| | Uzaktan alışma alanından memnun değil | 55 | 3.14 | 0.80 | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|-----|------|------|-------|-------|-------|
| | Uzaktan çalışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.26 | 0.85 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Uzaktan çalışma alanından memnun | 100 | 3.69 | 0.94 | 2.212 | 4.225 | 0.01* |
| | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 55 | 3.26 | 1.10 | | | |
| | Uzaktan çalışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.34 | 0.98 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Uzaktan çalışma alanından memnun | 100 | 3.31 | 0.74 | 2.212 | 1.343 | 0.26 |
| | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 55 | 3.13 | 0.77 | | | |
| | Uzaktan çalışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.16 | 0.73 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Uzaktan çalışma alanından memnun | 100 | 3.49 | 1.04 | 2.212 | 2.152 | 0.11 |
| | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 55 | 3.14 | 1.13 | | | |
| | Uzaktan çalışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.24 | 1.07 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Uzaktan çalışma alanından memnun | 100 | 3.03 | 0.93 | 2.212 | 0.083 | 0.92 |
| | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 55 | 3.01 | 0.95 | | | |
| | Uzaktan çalışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.08 | 0.89 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Uzaktan çalışma alanından memnun | 100 | 3.42 | 0.92 | 2.212 | 1.469 | 0.23 |
| | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 55 | 3.25 | 1.05 | | | |
| | Uzaktan çalışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.16 | 0.95 | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------|---|-----|------|------|-------|-------|--------|
| 9. Örgütsel Destek | Uzaktan çalışma alanından memnun | 100 | 3.56 | 0.91 | 2.212 | 5.513 | 0.00** |
| | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 55 | 3.06 | 1.03 | | | |
| | Uzaktan çalışma alanından kısmen memnun | 60 | 3.23 | 0.90 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmamızın belirli değişkenleri ile uzaktan çalışanların çalışma alanlarındaki konforlarından memnuniyet durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla uzaktan çalışanların çalışma alanlarındaki konforlarından memnuniyet durumlarına göre katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir (p <.05*). İşlemsel adalet boyutu ile genel örgütsel bağlılık ve tüm boyutlarının uzaktan çalışanların çalışma alanlarındaki konforlarından memnuniyet durumlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir (p >.05). Örgütsel adalet, örgütsel destek ortalamalarındaki farklılaşmanın hangi durumlar arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.24 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Alanından Memnuniyetlerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Uzaktan Çalışma Alanındaki Memnuniyet Durumu | (J) Uzaktan Çalışma Alanındaki Memnuniyet Durumu | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | P |
|---------------------|--|--|------------------|---------------|--------|
| Örgütsel Adalet | Uzaktan çalışma alanından memnun | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 0.43 | 0.15 | 0.01* |
| Dağıtım Adaleti | Uzaktan çalışma alanından memnun | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 0.56 | 0.18 | 0.00** |
| | | Uzaktan çalışma alanından kısmen memnun | 0.48 | 0.17 | 0.01* |
| Etkileşimsel Adalet | Uzaktan çalışma alanından memnun | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 0.42 | 0.16 | 0.02* |

| | | | | | |
|-----------------|----------------------------------|--|------|------|--------|
| Örgütsel Destek | Uzaktan çalışma alanından memnun | Uzaktan çalışma alanından memnun değil | 0.49 | 0.15 | 0.00** |
|-----------------|----------------------------------|--|------|------|--------|

**p<.01 *p<.05

Uzaktan çalışma alanından memnun olan katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, uzaktan çalışma alanından memnun olmayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.43) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışma alanından memnun olan katılımcıların dağıtım adaleti ortalamaları, uzaktan çalışma alanından memnun olmayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.56) ve uzaktan çalışma alanından kısmen memnun olan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.48) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışma alanından memnun olan katılımcıların etkileşimsel adalet ortalamaları, uzaktan çalışma alanından memnun olmayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.42) daha yüksek bulunmuştur (p <.05).

Uzaktan çalışma alanından memnun olan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin, uzaktan çalışma alanından memnun olmayan katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.49) daha yüksek olduğu bulunmuştur (p <.05).

Uzaktan Çalışanların Uzaktan Çalışma Sebebiyle Aylık Gelirlerindeki Değişimin Araştırmanın Değişkenleri ile İlişkinin İncelenmesi

Pandemi döneminde uzaktan çalışan katılımcılara uzaktan çalışmanın gelir düzeylerine etkisi sorulmuş ve verilen cevapların araştırmanın değişkenleri ile ilişkisini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırmanın değişkenleri açısından uygulanan ANOVA testinin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.25 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle Aylık Gelirlerindeki Değişim Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|--------------------------|------------|-----|-----------|------|-------|-------|-------|
| 1.Örgütsel Adalet | Arttı | 29 | 3.82 | 0.85 | 2.210 | 4.755 | 0.01* |
| | Azaldı | 39 | 3.11 | 0.86 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3.39 | 0.98 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Arttı | 29 | 3.69 | 1.06 | 2.210 | 2.283 | 0.10 |
| | Azaldı | 39 | 3.12 | 0.90 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3.36 | 1.14 | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|------------|-----|------|------|-------|-------|--------|
| 3. İşlemsel Adalet | Arttı | 29 | 3.76 | 0.89 | 2.210 | 5.898 | 0.00* |
| | Azaldı | 39 | 2.94 | 0.93 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3.34 | 1.00 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Arttı | 29 | 3.93 | 0.85 | 2.210 | 4.632 | 0.01* |
| | Azaldı | 39 | 3.21 | 0.91 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3.45 | 1.01 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Arttı | 29 | 3.45 | 0.64 | 2.210 | 3.369 | 0.03* |
| | Azaldı | 39 | 2.99 | 0.80 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3.24 | 0.73 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Arttı | 29 | 3.69 | 1.01 | 2.210 | 4.797 | 0.1* |
| | Azaldı | 39 | 2.91 | 1.03 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3.35 | 1.07 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Arttı | 29 | 2,97 | 1.02 | 2.210 | 0.116 | 0.89 |
| | Azaldı | 39 | 3,05 | 0.87 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3,06 | 0.92 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Arttı | 29 | 3,68 | 0.88 | 2.210 | 4.213 | 0.01* |
| | Azaldı | 39 | 3,00 | 1.00 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3,30 | 0.95 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Arttı | 29 | 3.86 | 0.77 | 2.210 | 7.419 | 0.00** |
| | Azaldı | 39 | 2.99 | 0.88 | | | |
| | Aynı kaldı | 145 | 3.32 | 0.96 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın belirli değişkenleri ile uzaktan çalışmanın katılımcıların gelir düzeylerine etkisi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla uzaktan çalışmanın gelir düzeylerine etkisine göre katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir (p <.05*). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek ortalamalarındaki farklılaşmanın hangi durumlar arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.26 Uzaktan Çalışmanın Katılımcıların Gelir Düzeylerine Etkisine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Uzaktan Çalışma Sebebiyle Gelirin Etkilenme Durumu | (J) Uzaktan Çalışma Sebebiyle Gelirin Etkilenme Durumu | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------|--|--|---------------------|------------------|---|
|------------------|--|--|---------------------|------------------|---|

| | | | | | |
|--------------------------|-------|------------|------|------|--------|
| Örgütsel Adalet | Arttı | Azaldı | 0.71 | 0.23 | 0.00** |
| İşlemsel Adalet | Arttı | Azaldı | 0.81 | 0.23 | 0.00** |
| Etkileşimsel Adalet | Arttı | Azaldı | 0.71 | 0.23 | 0.00** |
| | | Aynı kaldı | 0.48 | 0.19 | 0.04* |
| Örgütsel Bağlılık | Arttı | Azaldı | 0.46 | 0.18 | 0.03* |
| Duygusal Bağlılık | Arttı | Azaldı | 0.78 | 0.26 | 0.00** |
| Normatif Bağlılık | Arttı | Azaldı | 0.67 | 0.23 | 0.01* |
| Örgütsel Destek | Arttı | Azaldı | 0.87 | 0.22 | 0.00** |
| | | Aynı kaldı | 0.54 | 0.18 | 0.01* |

**p<.01 *p<.05

Uzaktan çalışma sebebiyle gelirinin arttığını bildiren katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, gelirinin azaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.71) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışma sebebiyle gelirinin arttığını bildiren katılımcıların işlemsel adalet ortalamalarının, gelirinin azaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.81) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışma sebebiyle gelirinin arttığını bildiren katılımcıların etkileşimsel adalet ortalamalarının, gelirinin azaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.71) ve gelirlerinin aynı kaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.48) daha yüksek olduğu bulunmuştur (p <.05).

Uzaktan çalışma sebebiyle gelirinin arttığını bildiren katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin, gelirinin azaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.46) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışma sebebiyle gelirinin arttığını bildiren katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin, gelirinin azaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.78) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışma sebebiyle gelirinin arttığını bildiren katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin, gelirinin azaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.67) daha yüksek olduğu bulunmuştur (p <.05).

Uzaktan çalışma sebebiyle gelirinin arttığını bildiren katılımcıların örgütsel destek düzeylerinin, gelirinin azaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.87) ve gelirlerinin aynı kaldığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.54) daha yüksek olduğu bulunmuştur (p <.05).

Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle İş Memnuniyetlerindeki Değişimin Araştırmanın Değişkenleri ile İlişkisinin İncelenmesi

Pandemi döneminde uzaktan çalışmış olan katılımcılara uzaktan çalışmanın iş memnuniyetlerine etkisi sorulmuş ve verilen cevapların araştırmanın değişkenleri ile ilişkisini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırmanın değişkenleri açısından uygulanan ANOVA testinin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.27 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle İş Memnuniyetlerindeki Değişim Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----|-----------|------|-------|-------|-------|
| 1.Örgütsel Adalet | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.42 | 0.95 | 2.200 | 3.341 | 0.04* |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.12 | 0.91 | | | |
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.71 | 0.92 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.39 | 1.11 | 2.200 | 3.970 | 0.02* |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.06 | 1.01 | | | |
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.77 | 0.96 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.35 | 1.00 | 2.200 | 1.924 | 0.15 |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.06 | 0.97 | | | |
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.52 | 0.96 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.48 | 0.97 | 2.200 | 3.263 | 0.05 |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.20 | 0.95 | | | |
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.79 | 0.99 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.26 | 0.71 | 2.200 | 1.429 | 0.24 |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.05 | 0.77 | | | |
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.17 | 0.77 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.40 | 1.03 | 2.200 | 1.968 | 0.14 |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.05 | 1.14 | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------------|-----|------|------|-------|-------|------|
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.19 | 0.95 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.02 | 0.94 | 2.200 | 1.383 | 0.25 |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.06 | 0.90 | | | |
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.07 | 1.01 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.37 | 0.92 | 2.200 | 1.058 | 0.35 |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.03 | 0.98 | | | |
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.25 | 1.07 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | İş memnuniyetim olumlu etkilendi | 120 | 3.41 | 0.95 | 2.200 | 2.910 | 0.06 |
| | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | 63 | 3.02 | 0.90 | | | |
| | İş memnuniyetim etkilenmedi | 19 | 3.41 | 0.90 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda genel örgütsel adalet, örgütsel adaletin dağıtım boyutu ile uzaktan çalışmanın iş memnuniyetine etki etme durumuna göre birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir (p <.05). Bu farklılaşmanın hangi durumlar arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.28 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle İş Memnuniyetlerindeki Değişim Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Uzaktan Çalışmanın İş Memnuniyetine Etkisi | (J) Uzaktan Çalışmanın İş Memnuniyetine Etkisi | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------|--|--|------------------|---------------|---|
| | Örgütsel Adalet | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | | | |

| | | | | | |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------|------|-------|
| Dağıtım Adaleti | İş memnuniyetim olumsuz etkilendi | İş memnuniyetim etkilenmedi | -0.71 | 0.28 | 0.03* |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------|------|-------|

**p<.01 *p<.05

Uzaktan çalışmanın iş memnuniyetlerini olumsuz etkilediğini düşünen katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = -0.58) ve dağıtım adaleti düzeylerinin (Ort. Farkı = -0.71) uzaktan çalışmanın iş memnuniyetlerini etkilemediğini düşünen katılımcılara göre daha düşük olduğu bulunmuştur (p<.05).

Uzaktan Çalışanların Uzaktan Çalışma Sebebiyle Örgütsel Bağlılıklarındaki Değişimin Araştırmanın Değişkenleri ile İlişkinin İncelenmesi

Pandemi döneminde uzaktan çalışmış olan katılımcılara uzaktan çalışmanın örgüte bağlılıklarına etkisi sorulmuş ve verilen cevapların araştırmanın değişkenleri ile ilişkisini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırmanın değişkenleri açısından uygulanan ANOVA testinin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.29 Katılımcıların Uzaktan Çalışma Sebebiyle Örgütsel Bağlılıklarındaki Değişim Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|--------------------------|--|----|-----------|------|-------|-------|--------|
| 1.Örgütsel Adalet | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.62 | 0.92 | 2.186 | 3.341 | 0.00** |
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.13 | 0.92 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 3.40 | 0.99 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.63 | 1.12 | 2.186 | 3.970 | 0.00** |
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.05 | 1.06 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 3.35 | 0.97 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.56 | 0.97 | 2.186 | 1.924 | 0.01* |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|--|----|------|------|-------|-------|--------|
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.08 | 0.96 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 3.21 | 1.04 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.65 | 0.92 | 2.186 | 3.263 | 0.01* |
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.20 | 0.96 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 3.56 | 1.06 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.42 | 0.64 | 2.186 | 1.429 | 0.00** |
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.09 | 0.80 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 2.94 | 0.72 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.60 | 1.01 | 2.186 | 1.968 | 0.00** |
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.13 | 1.12 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 2.90 | 0.89 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.06 | 0.99 | 2.186 | 1.383 | 0.97 |
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.05 | 0.89 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 3.02 | 0.92 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.61 | 0.88 | 2.186 | 1.058 | 0.00** |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|----|------|------|-------|-------|--------|
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.10 | 0.98 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 2.91 | 0.99 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | 73 | 3.64 | 0.91 | 2.186 | 2.910 | 0.00** |
| | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 81 | 3.07 | 0.95 | | | |
| | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 35 | 3.17 | 0.89 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri ile uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığa etki etme durumuna göre birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir (p <.05). Bu farklılaşmanın hangi durumlar arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.30 Uzaktan Çalışmanın Katılımcıların Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi | (J) Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------------|--|---|---------------------|------------------|--------|
| Örgütsel Adalet | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 0.49 | 0.15 | 0.00** |

| | | | | | |
|--------------------------|---|--|------|------|--------|
| Dağıtım Adaleti | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 0.58 | 0.17 | 0.00** |
| İşlemsel Adalet | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 0.48 | 0.15 | 0.01* |
| Etkileşimsel Adalet | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 0.44 | 0.15 | 0.01* |
| Örgütsel Bağlılık | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 0.32 | 0.11 | 0.01* |
| | | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 0.48 | 0.15 | 0.00** |
| Duygusal Bağlılık | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 0.46 | 0.16 | 0.01* |
| | | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 0.69 | 0.21 | 0.00** |
| Normatif Bağlılık | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 0.51 | 0.15 | 0.00** |
| | | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 0.70 | 0.19 | 0.00** |
| Örgütsel Destek | Örgüte olan bağlılığım olumlu etkilendi | Örgüte olan bağlılığım olumsuz etkilendi | 0.56 | 0.14 | 0.00** |
| | | Örgüte olan bağlılığım etkilenmedi | 0.46 | 0.19 | 0.03* |

**p<.01 *p<.05

Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini düşünen katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = 0.49), dağıtım adaleti düzeylerinin (Ort. Farkı = 0.58), işlemsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = 0.48) ve etkileşimsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = 0.44) örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini düşünen katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini düşünen katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini düşünen katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.32) ve örgütsel bağlılığını etkilemediğini (Ort. Farkı = 0.48) düşünen katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini düşünen katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini düşünen katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.46) ve örgütsel bağlılığını etkilemediğini (Ort. Farkı = 0.69) düşünen katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini düşünen katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini düşünen katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.51) ve örgütsel bağlılığını etkilemediğini (Ort. Farkı = 0.70) düşünen katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur ($p < .05$).

Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini düşünen katılımcıların örgütsel destek düzeylerinin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini düşünen katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.56) ve örgütsel bağlılığını etkilemediğini (Ort. Farkı = 0.46) düşünen katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur ($p < .05$).

Uzaktan Çalışanların Normalleşme Kapsamında Ofis Ortamına Geri Dönüş Durumunun Araştırmanın Değişkenleri ile İlişkisinin İncelenmesi

Pandemi döneminde uzaktan çalışmış olan katılımcıların normalleşme kapsamında eski çalışma rutinlerine geri dönüp dönmediği sorulmuş ve verilen cevapların araştırmanın değişkenleri ile ilişkisini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırmanın değişkenleri açısından uygulanan ANOVA testinin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.31 Katılımcıların Ofis Ortamına Geri Dönüş Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|--|---|-----------|----|----|---|---|
|--|---|-----------|----|----|---|---|

| | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|-----|------|------|-------|-------|--------|
| 1.Örgütsel Adalet | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.25 | 0.94 | 2.211 | 6.402 | 0.00** |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 3.98 | 0.76 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 3.55 | 0.99 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.22 | 1.04 | 2.211 | 3.712 | 0.02* |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 3.85 | 1.07 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 3.50 | 1.24 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.18 | 1.00 | 2.211 | 6.226 | 0.00** |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 3.92 | 0.78 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 3.49 | 0.94 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.32 | 0.98 | 2.211 | 6.593 | 0.00** |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 4.10 | 0.72 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 3.61 | 1.00 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.11 | 0.75 | 2.211 | 3.277 | 0.05 |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 3.47 | 0.60 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 3.33 | 0.73 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.18 | 1.08 | 2.211 | 2.328 | 0.10 |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 3.47 | 0.92 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 3.54 | 1.09 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.01 | 0.87 | 2.211 | 0.062 | 0.94 |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 3.07 | 1.10 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 2.98 | 1.01 | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------|---------------------------------|-----|------|------|-------|-------|--------|
| 8. Normatif Bağlılık | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.14 | 0.94 | 2.211 | 6.813 | 0.00** |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 3.87 | 0.80 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 3.48 | 1.00 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Ofis ortamına geri dönen | 148 | 3.17 | 0.95 | 2.211 | 5.217 | 0.00** |
| | Uzaktan çalışmaya devam eden | 21 | 3.71 | 0.70 | | | |
| | Ofis ortamına kısmen geri dönen | 45 | 3.57 | 1.00 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın belirli değişkenleri ile uzaktan çalışanların çalışma alanlarındaki konforlarından memnuniyet durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla uzaktan çalışanların normalleşme kapsamında ofise geri dönme veya uzaktan çalışmaya devam etme durumlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel destek düzeylerinin birbirinden farklı gösterdiği söylenebilmektedir (p <.05*). Bu farklılaşmanın hangi durumlar arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.32 Katılımcıların Ofis Ortamına Geri Dönüş Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Normalleşme Sürecinde Çalışma Rutininin Durumu | (J) Normalleşme Sürecinde Çalışma Rutininin Durumu | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------------|--|--|------------------|---------------|--------|
| | Örgütsel Adalet | Ofis ortamına geri dönen | | | |
| Dağıtım Adaleti | Ofis ortamına geri dönen | Uzaktan çalışmaya devam eden | -0.63 | 0.25 | 0.03* |
| İşlemsel Adalet | Ofis ortamına geri dönen | Uzaktan çalışmaya devam eden | -0.74 | 0.22 | 0.00** |
| Etkileşimsel Adalet | Ofis ortamına geri dönen | Uzaktan çalışmaya devam eden | -0.77 | 0.22 | 0.00** |
| Normatif Bağlılık | Ofis ortamına geri dönen | Uzaktan çalışmaya devam eden | -0.73 | 0.21 | 0.00** |
| Örgütsel Destek | Ofis ortamına geri dönen | Uzaktan çalışmaya devam eden | -0.54 | 0.22 | 0.04* |
| | | Ofis ortamına kısmen geri dönen | -0.40 | 0.16 | 0.03* |

**p<.01 *p<.05

Normalleşme kapsamında ofis ortamına geri dönen katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = -0.73), dağıtım adaleti düzeylerinin (Ort. Farkı = -0.63), işlemsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = -0.74), etkileşimsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = -0.77), normatif bağlılık düzeylerinin (Ort. Farkı = -0.73), örgütsel destek düzeylerinin (Ort. Farkı = -0.54) uzaktan çalışmaya devam eden katılımcılara göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca ofis ortamına geri dönen katılımcıların örgütsel destek düzeyleri ofis ortamına kısmen geri dönen katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.40) daha düşük olduğu bulunmuştur (p <.05).

Normalleşme Kapsamında Ofis Ortamına Geri Dönen Katılımcıların İşe Geri Dönüş Sürecindeki Adaptasyon Süreçlerine Göre Araştırmanın Değişkenlerinin İncelenmesi

Normalleşme kapsamında ofis ortamına geri dönen katılımcıların, ofise dönüşte iş yaşamına adapte olmakta zorlanıp zorlanmadıkları sorulmuş ve verilen cevapların araştırmanın değişkenleri ile ilişkisini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırmanın değişkenleri açısından uygulanan ANOVA testinin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.33 Katılımcıların Ofis Ortamına Geri Dönüşte İş Yaşamına Adapte Olma Durumlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|-------------------------------|--|----|-----------|------|-------|-------|-------|
| 1.Örgütsel Adalet | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 3.31 | 1.03 | 2.191 | 3.568 | 0.03* |
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.59 | 0.92 | | | |
| | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 49 | 3.14 | 0.93 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 3.32 | 1.11 | 2.191 | 4.133 | 0.01* |
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.60 | 0.99 | | | |
| | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 49 | 3.04 | 1.13 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 3.25 | 1.09 | 2.191 | 2.257 | 0.10 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|----|------|------|-------|-------|-------|--|
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.47 | 0.97 | | | | |
| | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 49 | 3.08 | 0.97 | | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 3.35 | 1.05 | 2.191 | 3.456 | 0.03* | |
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.68 | 0.96 | | | | |
| | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 49 | 3.23 | 0.98 | | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 3.12 | 0.78 | 2.191 | 1.664 | 0.19 | |
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.32 | 0.75 | | | | |
| | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 49 | 3.11 | 0.72 | | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 3.24 | 1.14 | 2.191 | 2.386 | 0.09 | |
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.46 | 0.99 | | | | |
| | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 49 | 3.03 | 1.12 | | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 2.91 | 0.89 | 2.191 | 1.186 | 0.30 | |
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.10 | 0.96 | | | | |
| | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 49 | 3.14 | 0.88 | | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 3.20 | 1.02 | 2.191 | 1.119 | 0.32 | |
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.40 | 0.97 | | | | |
| | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 49 | 3.17 | 0.90 | | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Adapte olmakta zorluk yaşadım | 70 | 3.28 | 1.06 | 2.191 | 3.266 | 0.04* | |
| | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | 75 | 3.49 | 0.87 | | | | |

Adapte olmakta
kısmen zorluk
yaşadım 49 3.04 0.95

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın belirli değişkenleri ile ofis ortamına geri dönen katılımcıların adapte olmakta zorluk yaşama durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla ofis ortamına geri dönen katılımcıların adapte olmakta zorluk yaşama durumuna göre örgütsel adalet ve örgütsel destek düzeylerinin birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir ($p < .05$). Bu farklılaşmanın hangi durumlar arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.34 Normalleşme Sürecinde Ofis Ortamına Dönen Katılımcıların Adaptasyon Durumlarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Adapte Olmakta Zorluk Yaşama Durumu | (J) Adapte Olmakta Zorluk Yaşama Durumu | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------------|---|---|------------------|---------------|-------|
| Örgütsel Adalet | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 0.45 | 0.17 | 0.03* |
| Dağıtım Adaleti | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 0.56 | 0.19 | 0.01* |
| Etkileşimsel Adalet | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 0.44 | 0.18 | 0.04* |
| Örgütsel Destek | Adapte olmakta zorluk yaşamadım | Adapte olmakta kısmen zorluk yaşadım | 0.45 | 0.17 | 0.03* |

**p<.01 *p<.05

Ofis ortamına geri dönen ve adapte olmakta zorluk yaşamayan katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = 0.45), dağıtım adaleti düzeylerinin, (Ort. Farkı = 0.56) ve etkileşimsel adalet düzeylerinin (Ort. Farkı = 0.44) adapte olmakta kısmen zorluk yaşadığını bildiren katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Ofis ortamına geri dönen ve adapte olmakta zorluk yaşamayan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin (Ort. Farkı = 0.45), adapte olmakta kısmen zorluk yaşadığını bildiren katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Normalleşme Kapsamında Ofis Ortamına Geri Dönen Katılımcıların Kurumlarından Aldıkları Bilgilendirme ve Destek Faaliyetlerine Göre Araştırmanın Değişkenlerinin İncelenmesi

Normalleşme kapsamında ofis ortamına geri dönen katılımcıların yeterli bilgilendirme ve destek faaliyeti görüp görmediği sorulmuş ve verilen cevapların araştırmanın değişkenleri ile ilişkisini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırmanın değişkenleri açısından uygulanan ANOVA testinin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.35 Ofis Ortamına Geri Dönen Katılımcıların Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alama Durumlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | F | p |
|---------------------------|---|----|-----------|------|-------|--------|--------|
| 1. Örgütsel Adalet | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 3.70 | 0.85 | 2.190 | 16.855 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 2.75 | 1.01 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.32 | 0.92 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 3.74 | 0.94 | 2.190 | 18.531 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 2.64 | 1.12 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.30 | 0.99 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 3.60 | 0.89 | 2.190 | 13.290 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 2.70 | 1.05 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.24 | 0.97 | | | |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 3.76 | 0.89 | 2.190 | 13.991 | 0.00** |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|----|------|------|-------|--------|--------|
| 4. Etkileşimsel Adalet | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 2.85 | 1.05 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.39 | 0.97 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 3.40 | 0.70 | 2.190 | 12.462 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 2.75 | 0.81 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.20 | 0.65 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 3.65 | 0.98 | 2.190 | 17.371 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 2.58 | 1.05 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.18 | 1.04 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 2.98 | 0.89 | 2.190 | 0.346 | 0.70 |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 3.03 | 1.10 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.11 | 0.80 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 3.56 | 0.89 | 2.190 | 15.843 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 2.63 | 1.02 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.31 | 0.85 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 96 | 3.66 | 0.85 | 2.190 | 19.269 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 45 | 2.65 | 0.98 | | | |
| | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 52 | 3.22 | 0.98 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın belirli değişkenleri ile ofis ortamına geri dönen katılımcıların kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyetleri alıp almadıklarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla ofis ortamına geri dönen katılımcıların kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyetleri alabilme durumlarına göre örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek düzeylerinin birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir ($p < .05^*$). Bu farklılaşmanın hangi durumlar arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.36 Ofis Ortamına Geri Dönen Katılımcıların Gerekli Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alama Durumlarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Ofise Dönüşte | (J) Ofise Dönüşte | Ort. Farkı (I-J) | Standart Hata | p |
|------------------------|--|--|---------------------|------------------|--------|
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Görme Durumu | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Görme Durumu | | | |
| Örgütsel Adalet | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 0.95 | 0.16 | 0.00** |
| | | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 0.38 | 0.15 | 0.04* |
| | | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | -0.57 | 0.18 | 0.00** |
| Dağıtım Adaleti | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 1.10 | 0.18 | 0.00** |
| | | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 0.43 | 0.17 | 0.03* |
| | | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | -0.66 | 0.20 | 0.00** |
| İşlemsel Adalet | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 0.90 | 0.17 | 0.00** |

| | | | | | |
|--------------------------|--|---|-------|------|--------|
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | -0.54 | 0.19 | 0.01* |
| Etkileşimsel Adalet | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 0.91 | 0.17 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | -0.54 | 0.19 | 0.01* |
| Örgütsel Bağlılık | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 0.65 | 0.13 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | -0.45 | 0.14 | 0.00** |
| Duygusal Bağlılık | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 1.07 | 0.18 | 0.00** |
| | | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 0.47 | 0.17 | 0.02* |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | -0.59 | 0.20 | 0.01* |
| Normatif Bağlılık | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 0.92 | 0.16 | 0.00** |
| | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | -0.68 | 0.18 | 0.00** |
| Örgütsel Destek | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | 1.00 | 0.16 | 0.00** |
| | | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | 0.43 | 0.15 | 0.01* |

| | | | | |
|--|---|-------|------|--------|
| Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alamayan | Kısmen Bilgilendirme ve Destek Faaliyeti Alabilen | -0.56 | 0.18 | 0.00** |
|--|---|-------|------|--------|

**p<.01 *p<.05

Kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.95) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.38) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcıların, kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.57) örgütsel adalet düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcıların dağıtım adaleti ortalamalarının, bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.10) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.43) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcıların, kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.66) dağıtım adaleti ortalamalarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcıların işlemsel adalet ortalamalarının, bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.90) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcıların, kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.54) işlemsel adalet ortalamalarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcıların etkileşimsel adalet ortalamalarının, bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.91) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcıların, kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.54) etkileşimsel adalet ortalamalarının daha düşük olduğu bulunmuştur (p<.05).

Kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri, bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını

bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.65) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcıların, kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.45) örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri, bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.07) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.47) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcıların, kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.59) duygusal bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri, bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.92) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcıların, kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.68) normatif bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Kurumlarından bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcıların algıladıkları örgütsel destek, bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 1.00) ve kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = 0.43) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca bilgilendirme ve destek faaliyeti alamadığını bildiren katılımcıların, kısmen bilgilendirme ve destek faaliyeti alabildiğini bildiren katılımcılara göre (Ort. Farkı = -0.56) örgütsel destek algılarının daha düşük olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Uzaktan Çalışan Katılımcıların Verimlilik Açısından Ofis Ortamı veya Uzaktan Çalışma Ortamına Yönelik Kıyaslamaları ile Araştırmanın Değişkenlerinin İlişkisinin İncelenmesi

Pandemi döneminde uzaktan çalışmış olan katılımcılara hangi çalışma ortamında daha verimli çalıştıklarını düşündükleri sorulmuş ve verilen cevaplar araştırmanın değişkenleri açısından bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Bağımsız örneklem t testinin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.37 Uzaktan Çalışan Katılımcıların Verimlilik Açısından Ofis Ortamı veya Uzaktan Çalışma Ortamına Yönelik Kıyaslamalarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | t | p |
|-----------------------------|------------------------|-----|-----------|------|-----|--------|------|
| 1.Örgütsel Adalet | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.38 | 1.04 | 212 | -0.256 | 0.79 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 3.41 | 0.89 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.32 | 1.18 | 212 | -0.342 | 0.73 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 3.37 | 1.05 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.31 | 1.09 | 212 | -0.145 | 0.88 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 3.33 | 0.93 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.45 | 1.06 | 212 | -0.243 | 0.80 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 3.48 | 0.94 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.24 | 0.79 | 212 | 0.581 | 0.56 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 3.18 | 0.70 | | | |
| 6. Duygusal Bağlılık | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.27 | 1.11 | 212 | -0.422 | 0.67 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 3.34 | 1.04 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.08 | 1.01 | 212 | 0.926 | 0.35 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 2.96 | 0.84 | | | |
| 8. Normatif Bağlılık | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.36 | 1.02 | 212 | 0.930 | 0.35 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 3.23 | 0.93 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Uzaktan Çalışma Ortamı | 99 | 3.35 | 1.02 | 212 | 0.206 | 0.83 |
| | Ofis Ortamı | 115 | 3.32 | 0.91 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri için katılımcıların verimliliğe yönelik çalışma alanlarına dair değerlendirmeleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$).

Uzaktan Çalışanların Pandemi Sonrasında da Uzaktan Çalışmaya Devam Etmeye Yönelik İstekleri ile Araştırmanın Değişkenlerinin İncelenmesi

Pandemi döneminde uzaktan çalışmış olan katılımcılara pandemiden sonra da uzaktan çalışmaya devam etmek isteyip istemedikleri sorulmuş ve verilen cevaplar araştırmanın değişkenleri açısından bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Bağımsız örneklem t testinin sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.38 Çalışanların Pandemi Sonrasında da Uzaktan Çalışmaya Devam Etmeye Yönelik İsteklerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

| | | N | \bar{x} | ss | sd | t | p |
|-----------------------------|---|-----|-----------|------|-----|--------|------|
| 1.Örgütsel Adalet | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.41 | 0.98 | 212 | -0.14 | 0.88 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.43 | 0.92 | | | |
| 2. Dağıtım Adaleti | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.37 | 1.14 | 212 | 0.014 | 0.98 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.37 | 1.00 | | | |
| 3. İşlemsel Adalet | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.33 | 1.01 | 212 | 0.085 | 0.93 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.31 | 0.98 | | | |
| 4. Etkileşimsel Adalet | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.48 | 1.01 | 212 | -0.366 | 0.71 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.53 | 0.99 | | | |
| 5. Örgütsel Bağlılık | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.24 | 0.75 | 212 | 0.300 | 0.76 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.20 | 0.76 | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------|---|-----|------|------|-----|-------|------|
| 6. Duygusal Bağlılık | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.34 | 1.08 | 212 | 0.373 | 0.71 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.29 | 1.12 | | | |
| 7. Devam Bağlılığı | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.01 | 0.95 | 212 | - | 0.63 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.08 | 0.88 | | 0.476 | |
| 8. Normatif Bağlılık | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.35 | 0.96 | 212 | 0.734 | 0.46 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.25 | 0.98 | | | |
| 9. Örgütsel Destek | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstiyor | 134 | 3.39 | 0.98 | 212 | 0.955 | 0.34 |
| | Uzaktan Çalışmaya Devam Etmek İstemiyor | 80 | 3.26 | 0.95 | | | |

**p<.01 *p<.05

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın değişkenleri için uzaktan çalışan katılımcıların uzaktan çalışmaya devam etmeye yönelik istekleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Pandemi kavramının çalışma hayatına dahil olmasıyla birlikte bazı örgütsel değişim ve dönüşümleri de beraberinde getirmiştir (Serinlikli, 2021). Neredeyse bütün örgütler bu değişim ve dönüşümlerden çeşitli düzeylerde etkilenmiştir. Pandeminin gerek ekonomik gerek politik anlamda yol açtığı yıkıcı etkilerle birlikte pek çok örgüt küçülmeye ve yeniden yapılanmaya gitmektedir. Yaşanan örgütsel değişimler, çalışanların işlerine yönelik bir belirsizlik durumu algılamalarına, örgütlerine karşı güvensiz ve yüksek düzeyde stres altında hissetmelerine sebep olabilmektedir (Matteson ve Ivancevich, 1990). Ayrıca son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin ve pandemi gibi küresel bir tehdit ile hızla değişen ekonomik, politik ve toplumsal şartların, varlığını sürdürmek ve rekabet avantajını sağlamak isteyen örgütler tarafından, bu koşullara uyum sağlamayı ve gerekli aksiyonların zamanında alınabilmesini zorunlu hale getirmektedir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi, gelişebilmesi ve koşullara uyum sağlayabilmesi, yalnızca insan kaynağını doğru şekilde yöneterek mümkün olabilmektedir.

Örgütsel adalet, örgütün kazanımlarının paylaşılması, kararların alınma esnasındaki süreçler ve bireylerin iletişim ve etkileşimde bulunma ihtiyacına ne şekilde karşılık verildiğine ilişkin çalışanın durumu algılayış biçimini ifade etmektedir (Greenberg, 1987). Bireyler hem kişisel yaşamlarında hem de profesyonel çalışma ortamlarında çabalarının ve özverilerinin karşılığını görmek istemektedir. Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, bütün bu gayretlerinin karşılığında dağıtımın sağlanmasında, karar süreçlerinde ve etkileşim süreçlerinde bir adillik beklentisine girmektedir. Örgütsel destek ise, örgütlerin çalışanların mutluluğuna, iyilik haline önem vermesi, çalışanların örgüt içerisinde bir değer olarak kabul edilmesi ve yaptıkları katkıların önemsenmesi anlamına gelmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012). Buna bağlı olarak örgütsel adaletin ve örgütsel desteğin sağlanması olumlu örgütsel davranışları beraberinde getirecektir. Bu olumlu çıktılardan bir tanesi de örgütsel bağlılığın sağlanabilmesidir (Bildirici, 2020; Jang v.d., 2019). Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlar kendisini örgüt ile özdeşleştirerek örgütün belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için gönüllü olarak gayret gösterecektir (Durna ve Eren, 2005).

Demografik Değişkenler Açısından Araştırma Bulgularının Tartışılması

Yaş faktörü ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu hariç bütün değişkenlerle ilişkili bulunmuştur. Başka bir deyişle katılımcıların yaşı arttıkça algıladıkları örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek düzeylerinde artış görülmektedir. Luthans v.d.'ye (1987) göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir pozitif ilişki vardır. Çalışanların yaşları genellikle çalışma süreleri ile doğru orantılı olmaktadır. Çalışanların yaşının ilerlemesi, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurmuş olduğu uzun süreli ilişkiler çalıştığı örgütte kendini ait hissetmesini ve duygusal bir perspektiften bakmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgütte geçirilen zaman ile ücret artışı ve terfi etme ihtimali de doğru orantılıdır. Örgütte sosyal ve ekonomik yatırımları nispeten daha az olan genç çalışanların örgütten vazgeçebilmesi daha kolay olacaktır. Ayrıca Allen ve Meyer (1993) yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisini örgütsel bağlılığın her bir boyutu için ayrı şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir ve özellikle duygusal bağlılık, çalışanın yaşı ile birlikte artarken, devamlılık bağlılığı ile yaş faktörü ilişkili bulunmamaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyi ise araştırmada incelenen bir diğer demografik değişkendir. Yapılan analizler sonucunda eğitim düzeyi yüksek katılımcıların; örgütsel adalet, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, eğitilmiş çalışanların nispeten örgütlerinden daha memnun olduğu, çabalarının karşılığında aldıkları ücreti daha tatmin edici bulduğu ve daha uygun koşullarda çalıştığı anlamına gelebilmektedir. Eğitim düzeyi düşük katılımcıların genellikle ücret düzeylerinin düşük olması, terfi imkanlarının sınırlı olması, yöneticileri ile iletişim kuramaması ve örgüt içerisinde değerli hissetmiyor oluşu, örgütsel adalet ve örgütsel destek düzeylerini olumsuz etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ceylan (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre katılımcıların örgütsel adalet ile eğitim düzeyleri arasında fark olduğu ve eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Ceylan, 2016). Buna karşın eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütten beklentileri ve talepleri daha fazla olmasıyla ilişkilendirilerek literatürde örgütsel adalet ile eğitim düzeyinin negatif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Uludağ, 2018; Yüksekbilgili v.d., 2016). Yavuz (2010)

tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre ise eğitim düzeyi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Araştırmada eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasında anlamlı düzeyde güçlü bir ilişki bulunmamakla birlikte; bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi ile ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Glisson ve Durick, 1981). Bu durum, eğitim düzeyine paralel olarak çalışanın örgütten beklentilerinin artması ve farklı iş alternatiflerine sahip olması ile açıklanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005).

Çalışanların algıladıkları gelir düzeyleri ile araştırmanın değişkenleri arasında ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların algıladıkları gelir düzeyleri arttıkça örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek düzeylerinde artış görülmektedir. Gösterilen çabanın karşılığını alabilmek ve ekonomik sürdürülebilirlik, çalışma uğraşısının özünü oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak gelir düzeyi çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkileyen temel bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çift Faktör Kuramına göre Herzberg (1966), hijyen faktörleri olarak tanımlanan faktörlerden bir tanesinin ücret olduğunu savunarak; yokluğunun veya aksamamasının örgüt ile çalışan arasında bir gerilim yaratmasının kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Ancak tek başına ücretin varlığı gerekli ancak motivasyonu sağlama noktasında yeterli değildir (Herzberg 1966, akt. Gökçe v.d. 2010). Araştırmanın sonuçları, örgütsel adaletin gelir düzeyi ile ilişkisini inceleyen çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir (Bülbül, 2010; Selek Öz ve Sağlam, 2019; Tokmak, 2019). Gelir düzeyi örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Gelir düzeyleri, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamadığında çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve beklentilerini karşılayabilecek alternatif iş olanaklarını değerlendirme eğilimi gösterdiği görülmektedir (Bülbül, 2010).

Katılımcıların kurumlarındaki ve toplam çalışma süreleri incelendiğinde örgütsel bağlılıklarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin de yükselmesi beklenmektedir (Çakır, 2001, akt. Şahin ve Kavas, 2016). Çalışma süresi ile paralel olarak çalışanın örgütteki maddi ve manevi yatırımları, bağlılığını arttıracakı söylenebilmektedir. Buna bağlı olarak çalışma süresinin de bu yatırımlardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

Meyer ve Allen (1984) de çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Literatürdeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan pek çoğu, araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir (De Clercq ve Rius, 2007; Yavuz ve Tokmak, 2019). Buna karşın Taşkın ve Dilek (2010) araştırmalarında örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında bir ilişki bulamamıştır. Ayrıca Yalçın ve İpek (2005) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre örgütsel bağlılık, örgütte geçirilen süre ile birlikte artmaktayken; aynı pozisyonda geçirilen sürenin artmasıyla birlikte duygusal ve normatif bağlılığın azaldığı görülmektedir. Çalışma süresi ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran alanyazın incelendiğinde; genç çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması toplumsal, ekonomik sebeplerden ve yeni başlamış olduğu bir işten ayrılmanın çalışma geçmişinde yaratabileceği kötü izlenimden kaçınmaktan kaynaklanabileceği; yaşlı çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması ise örgüte yapmış olduğu yatırımların fazla ve alternatif iş olanaklarının sınırlı olması ile ilgili olarak açıklanmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin katılımcıların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları kurum statülerine (kamu veya özel sektör) göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum ve kurum statüsünün örgütsel bağlılık ile ilişkisinin yeteri derecede anlamlı olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar literatürde yer almakla birlikte (Erkmen ve Bozkurt, 2011; Negiz, v.d., 2011); örgütsel bağlılığın, cinsiyet, medeni durum ve kurum statüsüne göre farklılaştığının bulunduğu çalışmalar da bulunmaktadır (Küçüközkan, 2015; Özgan v.d., 2011).

Cinsiyet özelinde değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşma gösterdiği çalışmalarda özellikle kadınların örgütsel bağlılığı daha yüksek bulunmuştur (Durna ve Eren, 2005). Kadınların ailevi ve çocuk durumları nedeniyle yeni iş olanaklarını bir risk olarak algılamaları çalışmakta olan örgütlerine bağlılığını arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu görüşe karşıt olarak kadınların aile içindeki rollerini örgütteki rollerine tercih etmesi ve örgütlerinin geri planda kalması ayrıca örgütlerde erkeklerin kadınlara oranla yönetsel rollerde daha çok yer bulabilmesi kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılığının daha düşük olabileceğini göstermektedir. Özetle cinsiyetin örgütsel bağlılık ile ilişkisine dair literatürde net bir uzlaşma bulunmamaktadır.

Araştırmada medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamış olmasına karşın literatürde yer alan bazı çalışmalarda bu iki kavram ilişkili bulunmuştur (Onay Özkaya v.d., 2006; Özcan, 2020). Bu durum çalışmalarda, evli çalışanların ailesinin geçimini sağlamak için örgüte olan ihtiyacının yüksek olması ile ilişkilendirilmiştir. Başka bir deyişle evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla ailevi ve ekonomik sorumluluklarının daha fazla olması, örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (Solmuş, 2004, akt. Küçüközkan, 2015).

Çalışanların kamu veya özel sektörde çalışmasının örgütsel bağlılıkları arasında bir farklılaşma yaratmadığı bulunmuştur ve genellikle literatür bulguları bu sonucu destekler niteliktedir. Ancak aksi yönde sonuçlara ulaşmak da mümkündür. Negiz v.d. (2011) yapmış oldukları çalışmada kamu sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu raporlamıştır. Bunun sebebi özel sektördeki işletmelerin çalışanlarından daha yüksek efor sarf etmesini beklemesi ve uzun mesai süreleri ile ilgili olabilir. Kaya (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise özel sektörde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kamuda çalışanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bunun sebebi ise özel sektörün sağladığı esnekliğin çalışanların daha özgür hissetmelerine ve çalışanların kariyerlerinin geri kalanını örgütlerinde geçirmekten mutluluk duymasını sağlaması ile ilgili olabilir. Özetle örgütsel bağlılığın kurum statüsü ilişkisine dair literatürde genel geçer bir görüş hâkim değildir.

Katılımcılara, pandemi dönemindeki çalışma rutinleri ve pandemi dönemine ilişkin örgütlerine ilişkin tutum ve davranışlarına dair birtakım sorular sorulmuştur ve verilen cevaplarla araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Katılımcıların pandemi sürecindeki çalışma rutinlerine göre örgütsel adalet, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel destek düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Bütün bu düzeylerin pandemi sürecinde uzaktan çalışmayan katılımcıların, kısmi veya tam zamanlı uzaktan çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bunun başlıca sebeplerinden birisinin, pandemi döneminde çalışanların sağlık durumları hakkında sahip oldukları endişe ve bunları giderebilmeleri için örgütlerinden birtakım beklentilerinin bulunmasıdır (Ayyıldız, v.d., 2021). Bu beklentiyi karşılamak konusunda yetersiz kalan örgütler, çalışanların örgüte karşı tutumlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca yaptığı işten dolayı veya örgüt

tarafından verilen kararlar neticesinde uzaktan çalışma deneyimine sahip olmayan katılımcıların örgütlerini daha az adil olarak tanımladığını, onlardan daha az destek gördüğünü bildirdiklerini ve daha düşük düzeyde duygusal ve normatif bağlılık gösterdiklerini söylemek mümkündür. Bunun başka bir sebebi ise pandemi gibi küresel çaplı ve ölümcül bir durum esnasında çalışandan hayatını riske atması beklenerek yüz yüze çalışmaya devam etmesinin istenmiş olması olabilir.

Kurumlarından pandemi dönemine ilişkin gerekli bilgilendirme ve destek faaliyeti alma imkanına sahip katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bir kriz esnasında örgütlerinden gereken yardımı alabilen, gerekli bilgilendirmeler yapılarak durumun belirsizliğinin en azından örgütsel boyutta giderilmesini sağlamaya çalışan örgütlere, çalışanlar tarafından daha fazla değer atfedildiği görülmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlar örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir.

Katılımcıların, uzaktan çalışma alanlarından memnuniyetleri ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise; örgütsel adalet ve örgütsel destekleri değişmekte olduğu ancak örgütsel bağlılıklarının bir değişim göstermediği görülmektedir. Uzaktan çalışma ortamından memnun olan çalışanlar örgütlerini daha adil ve daha destekçi olarak algılamaktadır. Bunun sebebi örgütleri tarafından gerekli teknolojik altyapı desteğinin karşılanıyor olması veya uzaktan çalışmaya ilişkin yeterli bilgilendirme faaliyetleri almış olması ile ilişkili olabilir.

Katılımcıların uzaktan çalışmaya başlamalarının ardından gelir düzeylerinin ne şekilde etkilendiği sorulmuş ve bu etki araştırmanın değişkenleri açısından incelenmiştir. Çalışanların gelir düzeylerindeki değişimin devamlılık boyutu hariç araştırmanın tüm değişkenleri ve alt boyutları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Uzaktan çalışma sebebiyle geliri artan çalışanların, geliri azalan çalışanlara göre örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ücretlendirme ve dağıtımın adilliği çalışanların bağlılığını sağlamak açısından önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle pandemi döneminde ekonomik sürdürülebilirlik konusu daha fazla önem kazanmıştır. Böyle bir kriz esnasında kurumlarından ücret artışı veya maddi destek alan çalışanlar örgütlerini daha adil ve destekçi olarak algılamakta ve örgütlerine bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Katılımcıların pandeminin ardından ofis ortamına dönüş durumları ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Uzaktan çalışmaya devam eden çalışanların ofis ortamına geri dönen çalışanlara kıyasla örgütsel adalet, normatif bağlılık ve örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum çalışanlar tarafından örgütün sağlığına ve iyi oluşuna daha fazla önem verdiğini düşünmesi ile ilişkili olabilir. Çalışan bu sayede örgütünü daha adil ve destekçi olarak algılamaktadır.

Katılımcılara uzaktan çalışma sebebiyle iş memnuniyetlerinin ne şekilde etkilendiğini düşündüğü sorulmuş ve uzaktan çalışanların 120'si (%59,4) iş memnuniyetlerinin olumlu etkilendiğini; 63'ü (%31,2) iş memnuniyetlerinin olumsuz etkilendiğini ve 19'u (%9,4) ise iş memnuniyetlerinin etkilenmediğini belirtmiştir.

Katılımcılara uzaktan çalışma sebebiyle örgüte olan bağlılıklarının ne şekilde etkilendiğini düşündüğü sorulmuş ve uzaktan çalışanların 73'ü (%38,6) örgüte olan bağlılıklarının olumlu etkilendiğini; 81'i (%42,9) örgüte olan bağlılıklarının olumsuz etkilendiğini ve 35'i (%18,5) ise örgüte olan bağlılıklarının etkilenmediğini belirtmiştir.

Pandeminin ardından normalleşme sürecinde tamamen veya kısmen ofis ortamına dönen katılımcıların 75'i (%38,6) ofis ortamına dönüşte adapte olma konusunda sorun yaşamadığını; 70'i (%36,1) sorun yaşadığını ve 49'u (%25,3) kısmen sorun yaşadığını belirtmiştir.

Uzaktan çalışmış olan katılımcılara uzaktan çalışma ortamında mı yoksa ofis ortamında mı daha verimli çalıştıklarını düşündükleri sorulmuştur. Katılımcılardan 99'u (%46,3) uzaktan çalışma ortamında daha verimli çalıştığını; 115'i (%53,7) ise ofis ortamında daha verimli çalıştığını beyan etmiştir.

Uzaktan çalışmış olan katılımcıların 134'ü (%62,6) pandemi sonrasında da uzaktan çalışmaya devam etmeyi istediklerini; 80'i (%37,4) uzaktan çalışmaya devam etmek istemediğini belirtmiştir.

Veri Analizi ve Bulgular Neticesinde Değişkenlerin İlişkisinin Tartışılması

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ve her bir boyutunun, genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel desteğin yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu ilişkilere nazaran devamlılık

bağlılığının örgütsel bağlılık hariç diğer değişkenlerle ilişkisinin çok düşük düzeyde kaldığı görülmüştür ($p < .05$). Örgütsel adalet ile en yüksek ilişki örgütsel destek arasında gerçekleşmiştir. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Boyutsal olarak değerlendirildiğinde ise etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin en yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel desteğin, devamlılık bağlılığı ile çok zayıf düzeyde bir ilişkisi bulunmaktadır. Bunun sebebi tartışıldığında ise, devamlılık bağlılığının daha çok bireysel veya küresel ekonomik etkilerden kaynaklanabilmesi olabilir. Özellikle pandemi sürecinde yaşanan küresel krizin sebep olduğu ekonomik zorluklar, istihdam olanaklarının azlığı ve ayrıca sahip olunan kıdem, emeklilik şartları gibi faktörler devamlılık bağlılığını etkilemektedir. Özetle çalışanların devamlılık bağlılığını etkileyen faktörler, dışsal sebepler ile oldukça ilişkilidir.

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları ilişkili bulunmuştur. Bir başka deyişle adil bir örgütte çalıştığını düşünen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksekken, adaletsiz bir örgütte çalıştığını düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük düzeydedir. “Hipotez 1” desteklenmiştir. Bu ilişkiye yönelik araştırmanın bulguları, literatürde yer alan çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir. San ve Yalçıntaş (2017) gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu raporlanmıştır. Tüzemen (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özellikle etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Şaklak (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, özellikle örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki araştırılmış ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Boyutsal olarak değerlendirildiğinde ise, dağıtım adaleti ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu ve devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. İşlemsel adalet ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki ve devam bağlılığı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki ve devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu raporlanmıştır.

Korelasyon analizlerinin sonuçlarına göre bir diğer bulgu ise örgütsel adalet algısı ile örgütsel destek arasında çok yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle örgütsel destek ile örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile en yüksek düzeyde ilişkinin bulunduğu görülmektedir. “Hipotez 2” desteklenmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Birgül (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu raporlanmıştır. Önderoğlu (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarıyla örgütsel destek algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Tansky ve Cohen (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel destek algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu raporlanmıştır.

Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon sonuçlarına göre bu iki değişken arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın, örgütsel destek ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan boyut olduğu görülmektedir. “Hipotez 3” desteklenmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Demirci (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, örgütsel destek ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup; örgütsel destek ile çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıkları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki, devamlılık bağlılığı ile düşük düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu raporlanmıştır. Kaplan ve Öğüt (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Altaş (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu raporlanmıştır. Araştırmanın bulguları ile literatürde yer alan çalışmalar arasında paralellik olduğu görülmektedir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki aracılık rolünü incelemek için gerekli analizler uygulanmıştır. Uygulanan analizler sonucunda algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin bir aracılık rolünün bulunduğu görülmüştür. Detaylı analizler sonucu, örgütsel desteğin araştırmanın modeline eklenmesiyle örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi zayıfladığından örgütsel

desteğin aracılık rolünün bulunduğu söylenebilmektedir. Böylece “Hipotez 4” desteklenmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının iş verenler, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde birlik beraberlik ortamı yaratılması, takım çalışmasının sağlanması, çalışanların kendini değerli hissetmesi, itibar görmesi; hem çalışma arkadaşlarıyla hem de üstleriyle iyi ilişkiler içinde bulunabilmesi; adil bir örgüt ortamında çalışarak ve çalışanın örgütünden gerekli desteği görebilmesi ile mümkün olmaktadır. Bunun aksi bir durumda örgüt değerleri zarar görecektir, çalışanlar kendisini örgüt içerisinde huzursuz hissedecek ve kaçınma davranışlarına yönelebilecektir. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatarak olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesine yol açmakta ve örgütün hedef ve amaçlarına ulaşması noktasında bir tehdit oluşturabilmektedir. Örgütsel adaletin ve örgütsel desteğin değeri ve önemi iyi kavranmalı, bütün yöneticiler örgütte adaletin tesis edilmesine ve çalışanların ihtiyaçlarını gözetmeye özen göstermelidir. Bu sayede çalışanlar sağlıklı ve huzurlu bir örgüt ortamında çalışma olanağına sahip olabilecek ve bu durum da çalışanların performanslarının artmasına, işgücü devir hızının düşmesine ve verimliliğin artmasına katkıda bulunarak örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacaktır.

ÖNERİLER

Bu araştırma, endüstri ve örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış literatürüne katkıda bulunmayı ve alanda aktif olarak rol alan uygulayıcılara rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu araştırma ile birlikte, henüz yeni bir araştırma alanı olan pandemi süreci ve çalışanların örgütsel davranışlarının ilişkisi incelenerek alanyazına katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Çalışanların pandemi dönemindeki çalışma rutinleri, pandemi sürecine dair örgütle ilgili tutum ve davranışları ile algıladıkları örgütsel adalet, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından ilişkisini incelemek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak çalışma, pandemi döneminde aktif olarak çalışmaya devam eden katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın pandemi şartları göz önünde bulundurularak belirli sınırlılıkları bulunduğu söylenebilir. Yapılacak sonraki araştırmalar için araştırmacılara verilebilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Pandeminin örgütsel davranış üzerindeki etkileri belirli sektörler özelinde gerçekleştirilebilir. Ayrıca pandeminin çalışanların örgütsel davranışlarına etkisi yönetsel rolleri kategorize ederek hiyerarşik sıralama bakımından incelenebilir.
- Sonraki araştırmalarda, bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken uzaktan çalışma ile yakından ilgili olabilecek çeşitli örgütsel davranış konularının (iş-yaşam dengesi, iş tatmini, motivasyon, tükenmişlik vs.) etkisi de incelenebilir.
- Bu araştırmada nicel yöntemler kullanılmış olup, gelecek araştırmalar nitel yöntemler ile desteklenebilir ve böylece çalışanların uzaktan çalışma ile ilgili bakış açıları farklı bir perspektiften değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ő. (2015). *İŞ görenlerde rgtsel Adalet Algısı ve rgtsel Adaletin alıŐanların İŞ Motivasyonu zerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi rneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ak, . (2021). Covid-19 ile Geçen Bir Yıl. *TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi*, Ocak, 13-19.
- AkbaŐ Tuna, A., & Trkmenndağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan alıŐma Uygulamaları ve alıŐma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İŞletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3246-3260.
- Akkoç, İ., alıŐkan, A. & Turunç, . (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan rgtsel Desteğin İŞ Tatmini ve İŞ Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 105-135.
- Aksoy, A., & Yılmaz, O. (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İŞgörenlerin Demografik zellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (5): 73-83.
- Akyel, Y. (2014). *rgtsel Adalet ve rgtsel Güven İlişkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akyel, Y. (2017). *Yönetim Bağlamında Adalet ve Güven* (1.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Alat, H. (2021). *rgtsel Destek Algısının alıŐanların Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ve İçsel İŞten Ayrılma Niyeti zerine Etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4): 463-484.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

Arbuckle, J. L. (2016). *IBM® SPSS® Amos™ User's Guide*.

Arshadi, N. (2011). The Relationships of Perceived Organizational Support (POS) with Organizational Commitment, in-role Performance, and Turnover Intention: Mediating Role of Felt Obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-108.

Aslan, M., & Ağıroğlu Bakır, A. (2014). Public and Private School Teachers' Opinions about Distributed Leadership. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 121-141.

Athar, H. S. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic Covid-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, (7)5, 148-157.

Atila Aşıcı, B. (2019). *İşveren Markasının Örgüte Bağlılık Yaratmadaki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Aven, F., Parker, B., & Glen M. Mc E. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 26 (1), 63-73.

Aytaç, S. (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*. Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları (CASGEM), Ankara.

Ayyıldız, F., Çam, D.İ., & Kuş, Y. (2021). Koronavirüs (COVID-19) Salgın Sürecinde Evden Çalışma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşamı Kalitesinin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 136-149.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balıkçı Ergül, S. (2019). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, Formal, And Distributive Justice In The Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127 (6), 649-656.

Barnard, C. (1994) *The Functions of Executive*. Cambridge:Harvard University Press, ABD.

Barutcu K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başargan, Ö. (2021). *Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Liderlik Türlerinin Aracılık Rolü*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi, Edirne.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.

Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.

Beugré, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systematic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2), 324–339.

Bies, R. J. (2001). International (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (ss. 89–118). Stanford University Press, ABD.

Bildirici, D. (2020). *Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Bilsel, M. A. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley: New York, ABD.

Bobocel, D. R., & Gosse, L. (2015). Procedural justice: A historical review and critical analysis. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (ss. 51–87). Oxford University Press, Birleşik Krallık.

Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Bozkurt, V. (2020). *Pandemi döneminde çalışma: Ekonomik kaygılar, dijitalleşme ve verimlilik*. İstanbul Üniversitesi Yayınevi, 116-136.

Brockner, J., & Adsit, L. (1986). The Moderating Impact of Sex on the Equity–Satisfaction Relationship: A Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 585-590.

Bülbül, A. (2018). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi, Edirne.

Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Ceylan, A. K. (2016). *İşgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini ve performans üzerine etkisi: Güneydoğu Anadolu Bölgesi gıda sektörü örneği*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.

Chanana, N. (2021). The Impact of Covid-19 Pandemic on Employees Organizational Commitment and Job Satisfaction in Reference to Gender Differences. *Journal of Public Affairs*, 21 (4), 1-12.

Cihangiroğlu, N. & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.

Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6) 539-554.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386–400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425–445.

Correia, I., & Almeida, A. E. (2020). Organizational Justice, Professional Identification, Empathy, and Meaningful Work During Covid-19 Pandemic: Are They Burnout Protectors in Physicians and Nurses?. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13.

Coşkuner, S., & Yertutan C. (2009). Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 1-18.

Cropanzano, R. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (Ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc, ABD.

Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace Justice and the Dilemma of Organizational Citizenship. (Eds.: M. VanVugt, T. Tyler, & A. Biel). *Collective Problems in Modern Society: Dilemmas and Solutions*, (ss. 142–161), London: Routledge, Birleşik Krallık.

Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çağ, A. (2011). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Çakır, S. (2017). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek ile Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Çalışkan, C., & Özcebe, H. (2013). Afetlerde Enfeksiyon Hastalıkları Salgınları ve Kontrol Önlemleri. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 12 (5), 583-588.

Çöl, G. & Gül, H. (2010). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.

De Clercq, D., & Rius, I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45 (4), 467-490.

Demirci, N. Y., Uğraş Dikmen, A., & Taşçı, C. (2021) Relationship Between Chest Computed Tomography Findings and Clinical Conditions of Coronavirus Disease (COVID-19): A Multicentre Experience. *International Journal of Clinical Practice*, 75 (9), 1-10.

Demirci, Y. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bunların İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesinde Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 179-194.

Demirel, Y., & Zeliha Seçkin (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (56), 99-119.

- Dinçer, E. (2021). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 26-46.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37- 61.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500–507.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support To Enhance Employee Engagement. *Society For Human Resource Management Science of HR Series*, 1-22.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ellidört, K. Y. (2020). *Koronavirüs Pandemisi Sürecinde Yiyecek İçecek İşletmelerindeki İşgören Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya.
- Emre, R. (2018). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika ve Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Erdil, O., & H. Keskin (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 15-32.

- Erdil, O., & Keskin, H. (2003). Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 7-24.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12 (4), 555–578.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış* (Birinci baskı). Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı). Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Erkmen, T. & Bozkurt, S. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31 (2), 197-227.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi] İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri* (8. Baskı). Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Erol, İ. (2021). *Karabük'teki Hazır Giyim ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. Free Press, ABD.
- Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Wang, D., & Cooper, B. (2020). Antecedents of Duty Orientation and Follower Work Behavior: The Interactive Effects of Perceived Organizational Support and Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 161, 627-639.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Selçuk Üniversitesi, Konya.

Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25 (77), 136-157.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource management*. London: Sage Publications, Birleşik Krallık.

Friman, H., (1999). Perception Warfare: A Perspective for the Future, Discussion paper, The Swedish National Defence College. Department of Operational Studies, Stockholm, ss.1-9.

Genç, Ö. (2010). Kara Ölüm: 1348 Veba Salgını ve Orta Çağ Avrupa'sına Etkileri. *Tarih Okulu Dergisi*.

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10. Baskı) Boston: Pearson, ABD.

Giffords, E. D. (2003). An Examination of Organizational and Professional Commitment Among Public, Not-For-Profit, and Proprietary Social Service Employees. *Administration in Social Work*, 27 (3), 5-23.

Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61-81.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.

Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 233-246.

Görgülür, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Niğde Üniversitesi, Niğde.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (4), 365-375.
- Greenberg, J. (2010). Organizational Injustice as an Occupational Health Risk. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 205-243.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102 (1), 22-41.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 37-55.
- Gümüş Dönmez, F. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini İlişkisinde İş Yeri Yalnızlığının Aracı Rolü: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. [Uzmanlık Yeterlilik Tezi]. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackney, C. W. (2012). *Personality, Organizational Commitment, and Job Search Behavior: A Field Study*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. The University of Tennessee, ABD.

- Han, B., Dağlı, A., & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1788-1800
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85 (1), 4–40.
- Herzberg, F. (1966). *The Theory of Motivational and Maintenance Needs*. Arizona State University, ABD.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi, Ankara.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019): An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 44 (2), 1-9.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L. & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (2), 116-128.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Kalaycı. Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Kaplan M. & Ögüt A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1) 387-401.
- Kaplan, T. (2008). *İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bursa'da Mobilya Sektöründe Uygulama Örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Kara, A. (2010). Domuz Gribi, Pandemik İnfluenza, İnfluenza, H1N1. *Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Dergisi*, 53 (1), 42-58.
- Karaca, B. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Karataş, Z. (2020). Covid-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri, Değişim ve Güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi* 4 (1), 3-15.
- Kaygısız, A. (2012). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kılıç, B. (2019). *Örgütsel Bağlılık Algısının Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Sağlık Çalışanları ile Banka Çalışanları Arasında Bir Karşılaştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 14-37.
- Lamsa, A. M., & Savolainen, T. (2000): The Nature Of Managerial Commitment To Strategic Change. *Leadership & Organization Development Journal* 21 (6), 297-306.

- Leventhal G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39 (1), 99–128.
- Matteson, M. T., Ivancevich, J. M. (1990). Merger and Acquisition Stress. *Prevention in Human Services*. 8 (1), 139–158.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B. & McCaul, K. D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organisation. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31 (1), 80-90.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. theory, research and application*. Sage Publications, Birleşik Krallık.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment In The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993): Commitment to Organization's and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20–52.
- Minibaş Poussard, J., & Erkmen T. (2008). *Yönetim – İletişim – Kültür*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-854.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press Inc, ABD.

Naktiyok, A., & Karabey, C. N. (2010). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 179-198

Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi] Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Naquin, S. S., & Holton, E. F. (2002). The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (4), 357-376.

Negiz, N., Oksay, A., & Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 207-229.

Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Onay Özkaya, M., Kocakoç, İ. D., & Karaa, E. (2006). *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 77-96.

O'Reilly, C. A., & Cadwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 597-616.

Öcal Özakar, Ö. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Örs, M., Acuner, A. M., Sarp, N., & Önder, Ö.R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56 (4), 217-224.

Özcan, F. (2020). *Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul.

Özdemir, O., Birer, İ., & Akkoç, İ. (2019). Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (10), 77-106.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.

Özgan, H., Yiğit, C., & Cinoğlu, M. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (1), 1-14.

Özgül, B., Erkmen, T., & Karaarslan, E. (2020). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş-yaşam Dengesinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (5), 4364-4412.

Özkoçak, V., Koç, F., & Gültekin T. (2020). Pandemilere Antropolojik Bakış: Koronavirüs (Covid-19) Örneği. *Turkish Studies*, 15 (2), 1183-1195.

Öztürk, Z., & Şeremet, G. G. (2021). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği). *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20 (4), 1805-1829.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185–227.

Randall, D. M. (1987). “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited” *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.

Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 235–272.

Robbins, S. P., Decenzo D. A., & Coulter M. (2013). *Fundamentals of Management* (8e.) Adem Öğüt (Ed.), Nobel Yayınları, Ankara.

Salancik, G. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., *New Directions in Organizational Behavior*. St. Clair Press, 1-54.

San, İ., & Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 505-513.

Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Çev: Tosun, M., TODAİE Yayınları, Ankara.

Selek Öz, C., & Sağlam, T. (2019). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3 (2), 131-150.

Seong, J. Y., Nam, E. Y., & Doo, S. H. (2015). Work-related Attitudes of Non-regular and Regular Workers in Korea: Exploring Distributive Justice as a Mediator. *Development and Society*, 45 (1), 40-67.

Serinlikli, N. (2021). Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 277-288.

Sevinç Altaş, S. (2021). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 875-891.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995), *Perceived Organizational Support and Organizational Justice*. In R.S. Cropanzano, & K.M. Kacmar (Eds.). *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The social Climate of the Workplace*, Quorum Books, ABD.

Solmaz, H. (2019). *Ortaöğretim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkilerinin İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.

Solmaztürk, İ. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algılarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi: Küçükçekmece İlçesi Örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. Beta Basım Yayın, İstanbul.

Soumendu, B. (2015). Justice Perceptions, Organizational Citizenship Behavior, Intention to Quit & Affective Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*. *Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources*, 50 (4), 625-637.

Soybakıcı, B. (2019). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Soydan, S. (2011). *Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Soysal, M. R. (2021). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role And Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (3), 380-396.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2 (3), 49-65.

Şahin, F., & Gürbüz, S. (2018). *Research Methods in Social Sciences. Philosophy-Method Analysis*. Ankara: Seçkin Publishing.

Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140.

Şaklak, Ö. (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Şengül, K. (2019). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan.

Şimşek, B. (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı). Boston, ABD.

Tabak, R., Acuner, S., & Örs, M. (2004). Hastanelerde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ve örgütlerinin cazibesine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Sağlık ve Toplum Dergisi*, 14 (3), 25-35.

Tabakoğlu, E. Z. (2016). *İşgörenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Adana ilindeki bir sağlık kurumu çalışanları üzerine bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çağ Üniversitesi, Mersin.

Talak, K. (2021). Pandemi Koşullarında e-Ticarete Doğru Kurumsal Dönüşüm Sürecinde Kriz Yönetiminin İşlevselliğinin Analizi: Bir Ulusal Zincirde Örgütsel Güçlenme Üzerindeki Yansımalar. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 12 (45), 124-153.

Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment. *Human Resource Quarterly*, 12 (3), 285–300.

Temel, M. K. (2012). *1918 Grip Pandemisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale NJ Erlbaum, ABD.

Timuroğlu M. K., & Gürkan H. (2016). Çalışanlarda Tutumsal Bağlılık ile Duygusal Zekânın Özbilinç Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 113-144.

Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 183-206.

Tüzemen, V. C. (2019). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Erzurum İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.

Uludağ, T. (2018). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Uygun Darama, E. (2021). *Aktif İş Yaşamı Olan Kişilerde Bağlanma Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul.

Ünler, E. (2006). Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 95-115.

Üren, S., & Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 29-52.

Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 18, 483-500.

Yanık, S. (2007). *İş Geliştirme ve İş Modelleri: Dünya Uygulamaları*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Yapıcı, İ. (2021). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Türkiye’de Yapılan Çalışmalar Üzerine Bir Meta Analizi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi, Mersin.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (2), 18-34.

Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yavuzdemir, T. (2013). *Kamu Mevzuatındaki Yeni Düzenlemelerin Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.

Yıldırım, N. (2006). Su ile Gelen Ölüm: Kolera ve İstanbul Suları. *Toplumsal Tarih*, (145), 18- 29.

Yılmaz, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Yolun, M. (2012). *İspanyol Gribinin Dünya ve Osmanlı Devleti Üzerindeki Etkileri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Adıyaman Üniversitesi, Adıyaman.

Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923-945.

Yüksekbilgili, Z., Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2016). Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 32, 198-212.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Zagenczyk, T. (2006). *A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. University of Pittsburgh, ABD.

Zeybek, Z., Bozkurt, Y., & Aşkın, R. (2020). Covid-19 Pandemisi: Psikolojik Etkileri ve Terapötik Müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar (Covid19-Özel Ek), 304-318.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37 (2), 197–206.

İnternet Kaynakları

<https://www.cnnturk.com/corona-virusu-haberleri>, Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2022.

<https://covid19.who.int>, Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2022.

<https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 18 Ekim 2021.