

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK
BİR ÇALIŞMA
(Yüksek Lisans Tezi)
Abdullah KIRAY**

2011

ANAkkALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Abdullah KIRAY

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ayten AKATAY

anakkale – 2011

TAAHHÜTNAME

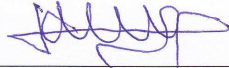
Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

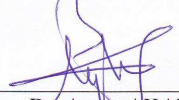
12/07/2011

Abdullah KIRAY

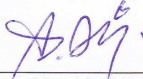
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Abdullah KIRAY'a ait Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin
Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme
Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.



Üye Doç. Dr. Mikail EROL



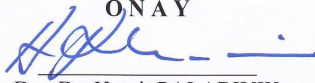
Üye Yrd. Doç. Dr. Ayten AKATAY
(Danışman)



Üye Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Tez No : 411044
Tez Savunma Tarihi : 11.07.2011

ONAY



Doç. Dr. Hamit PALABIYIK
Enstitü Müdürü
12.07.2011

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Son yıllarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları örgütsel davranış ve yönetim alanlarında en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. Yapılan birçok araştırma örgütsel bağlılığı en fazla etkileyen faktörlerden birinin örgütsel adalet olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada akademik personelin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi araştırılmıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket; 2010-2011 akademik yılının ilk yarısında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin 308 akademik personeline uygulanmıştır.

Anketten elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programında analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi ve t testi kullanılmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arası ilişkileri saptamak için korelasyon analizi kullanılmıştır. Kullanılan iki ölçeğin ve bu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliğinin tespiti için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan akademik personelin; örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü, zayıf ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Ancak örgütsel bağlılığın bir başka alt boyutu olan devam bağlılığı ile örgütsel adalet algıları arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Ayrıca söz konusu örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının unvana ve soruşturma geçirme durumları ile ceza ya da ödül alıp almamalarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve soruşturma geçirip ceza almayla, etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

ABSTRACT

AN EMPIRICAL STUDY TOWARDS IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Organizational justice and organizational commitment have become one of the most investigated subjects in the fields of organizational behavior and management in recent years. Many studies have revealed that organizational justice is one of the most determinant factors affecting organizational commitment. This study investigates the relationship between academic staff's organizational perceptions and their organizational commitment by a survey that was conducted during the first half of 2010-2011 academic year to 308 members of Çanakkale Onsekiz Mart University's academic staff.

Obtained data of the survey have been analyzed by using SPSS (software version 17.0 for Windows. Besides descriptive statistical methods such as frequency, percentage, standart deviation, mean value, other tests such as one-way variance test and t-test have also been used in the evaluation of the data. Correlation analysis has been used in order to test the relationships between organizational justice and organizational commitment. All the scales used in this study have been tested with regard to their reliabilities by using Cronbach Alpha coefficients.

As a result of the study conducted over the academic staff, statistically significant, positive and poor relationship was found among organizational justice's three sub-dimension that are distributive justice, procedural justice and interactional justice and the organizational commitment's sub-dimensions that are affective and normative commitment. However, no significant relationship was found between continuance commitment, another sub-dimension of organizational commitment and organizational justice perceptions. Moreover, mentioned sub-dimensions of organizational justice and commitment have been investigated whether or not they differ according to academic title and the register of academic personnel such as previous discipline or reward incidents and a significant relationship was found between interactive justice and getting a punishment as a result of a discipline case.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Adaletin Tanımı Ve Önemi	4
1.3. Örgütsel Adalet Boyutları Ve İlgili Teoriler	5
1.3.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)	6
1.3.1.1 Adams'ın Eşitlik Teorisi	8
1.3.1.2 Göreli Yoksunluk Teorisi	10
1.3.1.3 Adaleti Yargılama Teorisi	10
1.3.1.4 Adalet Güdüsü Teorisi	12
1.3.2. Prosedürel Adalet (Procedural Justice).....	13
1.3.2.1 Kişisel Çıkar Modeli	14
1.3.2.2 Değer Açıklayıcı Model.....	14
1.3.2.3 Grup Değeri Modeli	15
1.3.2.4 Prosedür Tercih Modeli	15
1.3.2.5 Bilişsel Atıf Modeli	16
1.3.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice).....	17
1.4. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirlerine Etkileri.....	18
1.5. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Bazı Unsurlar	19
1.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	19
1.5.2. İş Tatmini.....	21
1.5.3. Güven	22

1.6. Bireysel Değerler Ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	23
1.7. Örgütte Adaletsizlik Ve Sonuçları.....	25
1.7.1. Stres	25
1.7.2. Tükenmişlik	26
1.7.3. Saldırganlık.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Bağlılık Kavramı.....	29
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı Ve Önemi	29
2.3. Örgütsel Bağlılık İle Benzer Kavramlar	31
2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	34
2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	34
2.4.2. Kanter'in Sınıflandırması	35
2.4.3. Becker'in Sınıflandırması.....	36
2.4.4. Salancik'in Sınıflaması.....	37
2.4.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	38
2.4.6. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması.....	39
2.4.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	39
2.4.8. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması	40
2.4.8.1 Duygusal Bağlılık	41
2.4.8.2 Devam Bağlılığı	42
2.4.8.3 Normatif Bağlılık.....	43
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	43
2.5.1. Kişisel Faktörler	43
2.5.1.1 Yaş	44
2.5.1.2 Cinsiyet	44
2.5.1.3 Medeni Durum	44
2.5.1.4 Eğitim Düzeyi	45
2.5.1.5 Örgütte Çalışma Süresi	45
2.5.1.6 Kişilik Özellikleri	46
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	46

2.5.2.1	Yönetim	46
2.5.2.2	Ücret.....	47
2.5.2.3	Örgüt Büyüklüğü	47
2.5.2.4	Örgüt Kültürü.....	48
2.5.2.5	Rol Çatışması ve Belirsizliği	48
2.5.2.6	Örgütsel Ödüller	49
2.5.2.7	Takım Çalışması	49
2.6.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	50
2.6.1.	İşe Devamsızlık	50
2.6.2.	İşe Geç Kalma	51
2.6.3.	İşten Ayrılma Niyeti	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	53
3.2.	Araştırmanın Yöntemi	53
3.3.	Evren Ve Örneklem	54
3.4.	Araştırmanın Kısıtları.....	54
3.5.	Araştırmanın Hipotezleri	54
3.6.	Veri Toplama Araçları	55
3.7.	Verilerin İstatistikî Analizi	55
3.8.	Bulgular Ve Yorumlar.....	56
3.8.1.	Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği	56
3.8.2.	Normallik Sınaması	59
3.8.3.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi	60
3.8.4.	Araştırmada Kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeğinin İncelenmesi	61
3.8.4.1	Dağıtımsal Adalet Ölçeğinin İncelenmesi	61
3.8.4.2	Prosedürel Adalet Ölçeğinin İncelenmesi.....	61
3.8.4.3	Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin İncelenmesi	62
3.8.5.	Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İncelenmesi.....	63
3.8.5.1	Duygusal Bağlılık Ölçeğinin İncelenmesi	63
3.8.5.2	Devam Bağlılığı Ölçeğinin İncelenmesi.....	64

3.8.5.3	Normatif Bağıllık Ölçeğinin İncelenmesi.....	65
3.8.6.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	65
3.8.6.1	Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	65
3.8.6.2	Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	66
3.8.6.3	Araştırmaya Katılanların Akademik Personel Olarak Geçirdikleri Sürelere Göre Dağılımı.....	66
3.8.6.4	Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı.....	67
3.8.6.5	Araştırmaya Katılanların Yönetmelik Düzeylerine Göre Dağılımı.....	67
3.8.6.6	Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	68
3.8.6.7	Araştırmaya Katılanların İdari Soruşturma Geçirmelerine Göre Dağılımı.....	68
3.8.6.8	Araştırmaya Katılanların Görevli Oldukları Üniversiteden Ödül Almış Olma Durumlarına Göre Dağılımı.....	69
3.8.7.	Araştırmanın Problemleri	69
3.8.7.1	Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağıllıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	69
3.8.7.2	Araştırmaya Katılanların Unvan Farklılıklarına Göre Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	71
3.8.7.3	Araştırmaya Katılanların Unvan Farklılıklarına Göre Örgütsel Bağıllıkları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	72
3.8.7.4	Araştırmaya Katılanların Kurumdan Aldıkları Ödül Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	73
3.8.7.5	Araştırmaya Katılanların Kurumdan Aldıkları Ödül Durumuna Göre Örgütsel Bağıllıkları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	75
3.8.7.6	Araştırmaya Katılanların Kurumda Geçirdikleri Soruşturma Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	77
3.8.7.7	Araştırmaya Katılanların Kurumda Geçirdikleri Soruşturma Durumlarına Göre Örgütsel Bağıllıkları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	79
SONUÇ ve ÖNERİLER.....		81
KAYNAKÇA.....		84
EKLER		94
EK-1: Anket Soruları		94

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları	57
Tablo 3.2. KMO İle Tutarlılık Ölçütü	57
Tablo 3.3. Faktör Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 3.4. Normallik Sınaması	60
Tablo 3.5.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Değer Aralığı.....	60
Tablo 3.6. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	66
Tablo 3.7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	66
Tablo 3.8. Katılımcıların Akademik Personel Olarak Geçirdikleri Süre	67
Tablo 3.9. Katılımcıların Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı.....	67
Tablo 3.10. Katılımcıların Yönetmel Düzeylere göre dağılımı.....	68
Tablo 3.11. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı	68
Tablo 3.12. Katılımcıların İdari Soruşturma Geçirmelerine Göre Dağılımı	69
Tablo 3.13. Katılımcıların Görevli Oldukları Üniversiteden Ödül Almış Olma Durumlarına Göre Dağılım	69
Tablo 3.14. Dağıtımsal Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	61
Tablo 3.15. Prosedürel Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	62
Tablo 3.16. Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	63
Tablo 3.17. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	64
Tablo 3.18. Devam Bağlılığı Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	64
Tablo 3.19. Normatif Bağlılık Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	65
Tablo 3.20. Örgütsel Adalet Tutumları İle Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki	71
Tablo 3.21. Unvanlarına Göre Örgütsel Adalet Tutumları Arasındaki Farklılık.....	72
Tablo 3.22. Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki Farklılık.....	73
Tablo 3.23. Ödül Alma Durumu İle Örgütsel Adalet Tutumları	74
Tablo 3.24. Ödül Alma Durumu İle Örgütsel Adalet Tutumları Arasındaki Farklılık	75
Tablo 3.25. Ödül Alma Durumu İle Örgütsel Adalet Tutumları	76

Tablo 3.26. Ödül Alma Durumu İle Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki Farklılık	77
Tablo 3.27. Soruşturma Geçirme Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Tutumları Farklılığı	78
Tablo 3.28. Soruşturma Geçirme Durumlarına Göre Etkileşimsel Adalet Tutumlarının Bonferroni Testi	79
Tablo 3.29. Soruşturma Geçirme Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Tutumları Farklılığı	80

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Eşitlik Teorisi.....	9
Şekil 2.1.Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	41

GİRİŞ

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve yönetim alanlarında sıklıkla irdelenen konuların başında gelmektedir. Gerek her iki kavramın birbirleriyle ilişkisi ve gerekse iş tatmini, örgütsel güven gibi başka faktörlerle ilişkileri bağlamında, sürdürülen tartışmaların eksenini; çalışanın sürdürülebilir nitelikli performansını sağlamaya odaklıdır. Bu çerçeveden bakıldığında örgütsel adalet, mutlaka bireyin örgütle olan ilişkisinden elde edebileceği negatif veya pozitif bir algılamayı işaret eder. Kaldı ki, örgütün çalışanlar arasında hemen her yönüyle eşit mesafeli ilişkiler yumağı olduğu gerçeği karşısında, çalışanlara yönelik gösterilecek ikircikli anlayış, yaklaşım veya uygulamaların örgütten ayrılma niyetine sonuç verebileceği kolaylıkla ileri sürülebilecektir.

İşte bu noktada örgütsel sadakat veya bağlılık kavramının önemi bir kere daha kendini göstermektedir. Çünkü bağlılık, kendisine bir şekilde yatırım yapılan insan kaynağının örgütte faaliyet göstermeye devam etmesini veya daha özel bir ifadeyle nitelikli katkısını sürdürmesini özet olarak işaret eder. Bu açıdan örgütsel davranış yazınında sıklıkla tartışma açılan ana izleklerin başında örgütsel bağlılığın geldiği ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel bağlılık, kendi çerçevesinden bakıldığında, yönetsel bir uygulama alanına aktarılmalı gerektirir. Çünkü yönetimin karar ve uygulamalarının nihai sonuçları, örgütsel adalette olduğu gibi çalışanların örgüte bağlı olup olmamalarına, örgütte kalmayı arzu edip etmemelerine kadar ilerletilebilir.

Bu çalışmayı özgün kılan tarafı, zorlu bir atmosfere sahip olan akademik dünyanın insan kaynağını oluşturan akademisyenler nezdinde örgütsel adaletle ilişkin algılamaların, örgütsel bağlılıklarına nasıl etki ettiğini belirlemektir. Gerçekten de diğer istihdam alanlarına kıyasla, akademik alanda yer alan akademik personel, sahip oldukları yetkinlikler yönüyle yönetsel açıdan oldukça dikkatli izlenmelidir. Bu noktada akademik çalışanların, örgütsel adalet ve nihayet bağlılık algılama ve uygulamalarının, bir araştırma sorusu çerçevesinde incelenmesi; en azından sosyal sorunların aşılmasında teşhis ve tedavi gibi önemli işlevlere sahip olması gerektiği değerlendirilen akademiklerin anlaşılmasına ve sosyal katkılarının maksimize edilmesine olanak sağlayacaktır. Bu açıdan örneklem kümesi olarak Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi seçilmiştir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde literatür araştırması yapılmıştır. Birinci bölümde örgütsel adalet konusu, genel kabul görmüş üç boyutu esas alınarak incelenmiş ve her boyutun kapsadığı model ve teorilere yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde, örgütsel adalet ile ilişkili kavramlara yer verilmiş, örgütteki adaletsizliğin sonuçlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık konusu üç temel yaklaşımla ele alınmış ve literatürde en fazla kabul görmüş sekiz sınıflandırmaya yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır.

Uygulamayı oluşturan üçüncü bölümde ise Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personele uygulanan anket çalışmasının yöntemi hakkında bilgiler verilmiş, ardından örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçekleri ve demografik sorulardan oluşan anket aracılığıyla elde edilen veriler değerlendirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı

Adalet, hayatta ihtiyaç duyulan çeşitli kaynakların paylaşılmasında ve toplumsal düzenin sağlanmasında yol gösterici bir ilke olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Bu kavram doğru, müstakim, dürüst, müsavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran adl kökünden çıkmış ve “adalet” halini almıştır. İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet, uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu olarak da anlaşılan geniş kapsamlı bir kavramdır (Çakır 2006: 30).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda adalet; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme olarak: “Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır”, şeklinde tanımlamaktadır (Töremen ve Tan 2010: 59).

Adalet kelimesi sözlükte doğrudan ayrılmama ve hakkı gözetme olarak ifade edilmekle birlikte daha geniş bir açıdan ele alındığında eşit davranmayı da içeren bir kavram haline gelmektedir (Yolaç 2009: 158).

En genel anlamıyla adalet “hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi” demektir. Bu açıdan bakıldığında adalet kavramı, hem bir durumu tanımladığından hem de insanların davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi içerdiğinden ahlak ve din kurallarıyla da alakalıdır. Adalet, örgütlerde ödeme, ödül, özendirme gibi kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır (Titrek 2009: 552).

Adalet filozofların da ilgilendiği alanlardan biri olmuş ve Aristo, Platon, Sokrates, Nozick, Rawls gibi pek çok filozof adalet üzerinde önemli araştırmalar yaparak, adaletin çalışanlar üzerinde son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır (Colquitt ve diğerleri 2001: 425; Greenberg ve Bies, 1992: 433) Örneğin Rawls adaleti toplumsal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Konovsky 2000: 490).

Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adaletli ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan şekillerde davranılabileceğini ortaya koyar. Saygı, sadakat, itibar gibi toplumsal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların hak sahibine dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder. Adalet, sosyal bir varlık olan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen bir kılavuzdur. Her bireyin topluma karşı bazı yükümlülükleri vardır ve bu yükümlülükleri kabul etmeyeceği veya önemsemeyebileceği bir yer yoktur. Bu sebepten dolayı adalet çağdaş toplumlardaki en önemli konudur, çünkü insanların eylemleri diğer insanlar üzerinde etkiye sahip olabilir. Günümüzde insanların eylemleri, geçmişte olduğundan daha fazla toplumsal etkilere sahiptir. Bu toplumsal etkiler neticesinde insan, haklarında eşitliğin sağlanmasını, performansının ve liyakatinin karşılığının kendisine verilmesini talep eder. Böyle bir talep bireyin doğal bir hakkı olup, bu talebin adaletli bir şekilde yerine getirilmesi, çalıştığı örgütte performans ve liyakate göre şekillenen bir yapının oluşmasını sağlar (Töremen ve Tan 2010: 59).

1.2. Örgütsel Adaletin Tanımı Ve Önemi

Sosyal bilimler alanında çalışan bilim insanları uzun süredir, çalışanların kişisel tatminin ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak adalet fikrinin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Son zamanlarda konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Bunun sonucunda da gelişmiş bir literatür meydana getirilmiş; işyerlerinde, çalışma ortamlarında adaletin yerini ve önemini tanımlamak için örgütsel adalet olarak isimlendirilen yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım 2007: 256).

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin örgütleriyle ilgili algılamalarından biridir. Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar başlangıçta Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak ortaya çıkmıştır. Eşitlik Teorisi'nde Adams, bireylerin çalıştıkları ortamda işlerine dair başarıları ve tatmin olma düzeyleri ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu teoriye göre, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, benzer durumdaki diğer çalışanların elde ettiği kazanımları kıyaslar. Bu kıyaslama neticesinde örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Geliştirdikleri bu tutumların arkasındaysa karşılaştırma sonucu sahip olduğu, örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı algılaması vardır. Örgütsel adalet,

genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları diğer bir deyişle bireyin iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg 1990: 399-401).

Çalışanlar, örgütlerinde kendileri ile diğer çalışanları karşılaştırarak kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bazı sosyal imkanlardan kendilerinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmaları beklentisi içinde olurlar. Ancak, adalet algılamasının odaklandığı nokta yalnızca çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütün kuralları, bu kuralların uygulanış şekli ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında yer almaktadır (Özdevecioğlu 2004: 185).

Moorman'a göre örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını tespit etmede kullandıkları yöntem ve adaletin işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Moorman 1991:845).

Örgütsel adalet, örgütte adaletli ve ahlâki uygulamaların desteklenip özendirilmesini ve hâkim olmasını gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, adil olarak algılanan bir örgütte, çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adaletli, ahlâka uygun ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Bunun nedeni çalışanların örgüt içerisinde kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve izin ile sosyal haklardan eşit bir şekilde faydalanmayı beklemeleridir. Ancak, çalışanların adalet algılarının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değil, örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış şekli ve bireyler arasındaki etkileşim de bulunmaktadır (İplik 2009: 108).

Örgütsel adalet algısının temelinde hem örgütün hem de çalışanların zorunluluğa sahip olmaları ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmeleri bulunmaktadır. Bundan başka, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde, yönetime duydukları güvenlerinin, yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerinin, çalışma ortamındaki uyumun ve iş tatmininin etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar, bu faktörlere bağlı olarak üyesi oldukları örgütteki adalet hakkında bir yargıya sahip olmaktadır (İplik 2009: 108).

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları Ve İlgili Teoriler

Örgütsel Adalet kavramının, çalışanların örgüte bağlılığının temel belirleyicilerinden biri olmasından dolayı örgüt yönetiminde ayrı bir yeri bulunmakta ve

birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarda ele alınmaktadır (Greenberg 1990: 399-432; Folger ve Konovsky 1989: 115-130).

Örgütsel adalet ile ilgili literatürde yer alan çalışmalarda çeşitli boyutlandırmalar yapıldığı görülmektedir. Buna göre, ilk yapılan çalışmalarda hiç boyutlandırma yapılmamış, daha sonra örgütsel adalet iki boyutta (dağıtımsal ve prosedürel adalet), son zamanlarda yapılan çalışmalarda ise üç boyutta (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) ele alınmıştır.

Birinci boyut, çıktıların dağıtımının adilliğini ve herkese hakkının verilmesine ilişkin dağıtımsal adalet, ikincisi kararların alınmasında ve kuralların uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine ilişkin prosedürel adalet ve üçüncüsü prosedürlerin uygulanması sürecinde karar alıcıların ve bireylerin sergiledikleri davranışların adilliğine ilişkin etkileşimsel adalettir. Bu boyutlara ve ilgili teorilere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

1.3.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)

Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret, terfi, mesleki gelişimlerine yönelik fırsatlar vb. kazanımları ile emek, zaman, bilgi birikimi vb. girdilerini oranlayarak, refere ettiği diğer bireylerin girdileri ve kazanımlarının oranı ile karşılaştırmaktadır. Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar, kazanımlarının ne kadar adil olduğunu bu kıyaslamaya bağlı olarak değerlendirirler (Cropanzano ve diğerleri 2001: 167).

Dağıtımsal adalet, çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri kazanımların adaletli olup olmadığına ilişkin inançlarına odaklanmaktadır (Giap ve Hackermeier 2005: 6).

Dağıtımsal adalet, örgütün kazanımlarından örgüt üyelerine düşen oransal paylarının belirli ölçütlerle, fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre paylaşılmasıdır. Bireyler gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendilerine dağıtılan payla diğerlerine dağıtılan paylar arasında karşılaştırma yaparlar. Bu karşılaştırmayla kendilerine haksızlık edildiğini sonucuna varabilirler. Böyle bir sonuç onların tutumlarına etki eder ve bireylerin davranışları tutumlarıyla paralel değişiklik gösterebilir. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu 2003: 78).

Dağıtımsal adalet, bireylere ahlaki ve nesnel olarak belirlenen standartlarla davranılmasını gerektirmektedir. Bunagöre; iş sorumluluğu bakımından benzer olan kişilere ayrımcılık yapılmadan benzer davranılmalı, farklı olanlara ise onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley ve diğerleri 2002:473–474).

Dağıtımsal adalet ile ilgili yapılan araştırmalar alınanlar, alıcı birimler, kurallar, standartlar ve bu dört unsur arasındaki karşılıklı ilişkileri kapsamaktadır. Ayrıca; dağıtım adaleti literatürünün sosyoloji ve psikoloji olmak üzere iki farklı alanda yapılan araştırmalardan oluştuğu görülmektedir. Homes'ın, John S. Adams'ın ve Peter Blau'nun yaptığı çalışmalar dağıtımsal adalet kavramının temelini meydana getirmiştir. Sonraları yapılan araştırmalarda ise, dağıtımsal adaletle ilişkin olumsuz bir algılamının örgüt üyelerinin performanslarını ve iş kalitesini düşürmelerine, vatandaşlık davranışlarından vazgeçmelerine, diğer örgüt üyeleriyle daha az işbirliği yapmalarına, asabi davranışlar göstermelerine vb. neden olduğu ortaya konmuştur (Poyraz Kara ve Çetin 2009: 76).

Morton Deutsch, hakçalık, eşitlik ve gereksinim olmak üzere üç tane önemli dağıtım kuralı belirlemiştir. Hakçılığa göre kazanımlar çalışanların girdi oranına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre çalışanların girdilerine bakılmadan eşit bir dağıtım yapılmalıdır. Gereksinim kuralına göre ise, kazanımlar çalışanların mutluluğu baz alınarak dağıtılmalıdır. Bu kurala göre esas gaye, ekonomik verimliliklerdir. Ancak örgüt içinde işbirliği esasına dayalı dağıtımsal adalette baskın ilke hakçalık iken, eğlence temelli toplumsal ilişkilerin kurulduğu ve sürdürülmesinin temel amaç olduğu ilişkilerde ise, baskın olan ilke eşitliktir. Kişisel gelişimin ve kişisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın olan ilke ise gereksinim ilkesidir (Poyraz Kara ve Çetin 2009: 76).

Dağıtımsal adalet ile ilgili incelenecek teoriler şunlardır:

1. Adams'ın Eşitlik Teorisi
2. Göreli Yoksunluk Teorisi
3. Adaleti Yargılama Teorisi

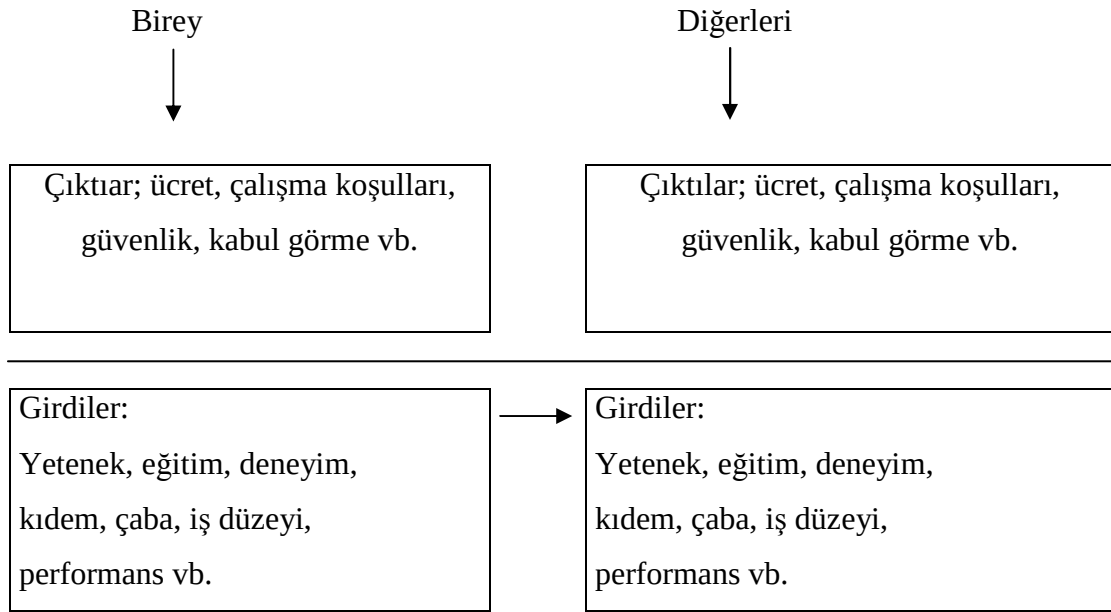
Dağıtım Adaleti ile ilgili teoriler içerisinde tarihsel sırada Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ilk akla gelendir. (Greenberg 1990: 400).

1.3.1.1 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, adaletle ilgili yapılmış araştırmaların en fazla dikkat çekenlerindendir. Teorinin özü olan eşitlik veya hakkaniyet kavramı, Festinger'in “zihinsel uyumsuzluk” ve Homans'ın “dağıtımsal adalet” yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Ancak, teoriyi çalışma hayatına uyarlanması açısından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur. Adams, Eşitlik Teorisi'ni, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olarak ifade etmiştir. Diğer bir deyişle toplumsal mübadele ilişkisi bağlamında ortaya koymuştur. Bu teoriye göre insanlar, çoğunlukla diğer insanlarla kendilerini karşılaştırarak kişisel bir bakış açısı geliştirirler. Örgütlerde toplumsal karşılaştırma; örgütsel adalet, performans takdiri, fiili iş çevresi, iş yerlerinde etkin davranış, stres ve liderlik olmak üzere altı alanda yapılmaktadır (Eroğlu 2009: 82- 83).

Adams'ın 1965'te ortaya koyduğu Eşitlik Teorisi'ne göre tatmin olma, insanların gösterdikleri performans karşılığında bulundukları ortamda algıladıkları eşitlik ve eşitsizlik duygularına bağlıdır. Çalışan, kendi performansı ve bunun karşılığında elde ettiği kazanımı kendisi ile aynı seviyede gördüğü bir diğer çalışanın performansını ve kazanımını karşılaştırarak değerlendirir. Bu değerlendirmenin sonucunda çalışanın işinden tatmin olma veya olmama durumu oluşmaktadır (Sarıkurt 2007: 18).

Bu teorinin; birey, bireyin karşılaştırma yaptığı kişi veya kişiler, girdi ve çıktı olmak üzere dört unsuru vardır. Girdiler, bireyde var olan yetenek, eğitim, kıdem, çaba, tecrübe gibi nitelikleridir. Çıktılar ise, ücret, güvenlik, kabul görme ve çalışma koşulları gibi bireyin yaptığı iş sonucu sahip olduğu kazanımlardır. Bahsedilen bu unsurlar aşağıda şekil olarak gösterilmiştir:



Birey > Diğerler = Eşitsizlik

Birey = Diğerleri = Eşitlik

Birey < Diğerleri = Eşitsizlik

Şekil 0.1. Eşitlik Teorisi

Kaynak: Faulke 2002: 11.

Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar örgütlerine sağladıkları katkılara bağlı olarak çeşitli kazanımlar beklerler ve bu beklenti yüksek performans gösteren bir çalışanın yüksek ücret istemesi şeklinde olur. Adams, bireylerin adalete ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” adını verdiği bir eşitlikle ortaya koymak istemiştir. Bu denklem de şu şekildedir (Sayın 2009: 4):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu teoride örgütlerde çalışan bireyler, işe yaptıkları yatırımlar ve kendi çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdaki bireylerin gösterdikleri gayret ve bunun sonucunda elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar. Katkıların ve kazanımların karşılaştırıldığı bu sürecin sonunda çalışanlar diğer çalışanlarla ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için, örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili bazı davranışsal, tutumsal ve psikolojik tepkiler gösterirler. Mesela, karşılaştırma

sonucunda bir çalışanın kazanım – yatırım oranı, diğer çalışanlarınkinden daha düşük, daha yüksek veya aynı olabilir. Eğer bu oran düşükse, mevcut farkı kapatmak için ya da kazanımının daha fazla olması için çaba sarfederler. Bu da zam isteme, ters bir tepki içine girip işlerini (katkısını) yavaşlatma, performanslarını düşürme şeklinde olabilir. Eğer birey eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer ya da eşitliğin olduğu başka bir iş arar (Özdevecioğlu 2003: 77).

1.3.1.2 Görelî Yoksunluk Teorisi

Adalet konusundaki çalışmalardan bir tanesi de Görelî Yoksunluk Teorisi'dir (Relative Deprivation Theory). Görelî Yoksunluk Teorisi, çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri açıklar. Bu teori ile ilgili en çok öne çıkan teorisyenler Crosby ve Folger'dır. Crosby (1976), görelî yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir. Bunlardan ilki, çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yapmasından sonra hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım şekilleri, çalışanları bazı toplumsal karşılaştırmalar yapmaya itmektedir. Yapılan bu karşılaştırmalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların neden olduğu yoksunluk duygusu, çalışanların depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkiler vermelerine yol açmaktadır. İkincisi ise algılanan adaletsizliği meydana getiren karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir. Bu teoriler birçok modele öncülük etmişlerdir (Sayın 2009: 5).

1.3.1.3 Adaleti Yargılama Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne bir alternatif olarak geliştirilen bu teori, Leventhal (1976, 1980) tarafından ortaya atılmıştır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde bireyler adil dağılımı, kazanımlarının katkıları oranında olup olmaması ile değerlendirmektedir. Leventhal, Adaleti Yargılama Teorisi'nde bir adım daha atarak, dağıtımda bu kuralın çalışanlar tarafından ihlal edilebileceğini düşünmüş ve adil dağıtım kuralları geliştirmiştir. Bu kurallar; "Hakkaniyet", "Eşitlik" ve "İhtiyaç" olarak belirtilmiştir (Alper 2007: 10).

Bireylerin kazanımlarının katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı, katkıları göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı, eşitliğe ve katkılara bakılmaksızın ihtiyacı fazla olanın fazla kazanımı elde etmesi de ihtiyaç kuralı olarak ifade edilmektedir. Mesela bir grubun üyeleri arasındaki uyumun devam

ettirilmesinin önemli olduğu durumlarda çıktılar, katkılar ve ihtiyaçlar önemsenmeden eşitlik ilkesine göre dağıtılmaktadır (Greenberg 1987: 13; Greenberg 1990: 401).

Adaleti Yargılama Teorisi bireylere kazanımlarını değerlendirirken dört aşama önermektedir (Laçinoğlu 2010: 15). Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

1. **Ağırlıklandırma Aşaması:** Hangi kuralların kullanılacağı ve hangi kurala ne kadar değer verileceğinin belirlenmesidir.
2. **İlk Tahmin Aşaması:** Bireyin her adalet kuralı çerçevesinde hak ettiği kazanımların miktarının ve tipinin tahmin edilmesidir.
3. **Kural Birleştirme Aşaması:** Son tahmin için her kural bazında hak edilen kazanımların birleştirilmesidir.
4. **Kazanım Değerlendirme Aşaması:** Bireyin hak ettiğini düşündüğü kazanımlarla gerçekteki kazanımlarının karşılaştırılarak adilliğin değerlendirilmesidir.

Leventhal (1980), örgüt üyelerinin adalet algılarını doğrudan etkileyecek altı tane kural belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Laçinoğlu 2010: 15- 16):

- **Tutarlılık:** Dağıtım ile ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır. Diğer bir ifadeyle bir işlemin adil olabilmesi için, aynı zaman diliminde farklı bireyler için aynı şekilde uygulanması gerekir.
- **Önyargılı olmamak:** Dağıtımda veya dağıtım prosedüründe örgüt çalışanlarına önyargılı olmama kuralıdır. İşlemin uygulanması esnasında birçok önyargı oluşabilir. Leventhal (1980) bunlardan iki tanesini vurgulamaktadır. Karar veren kişi, verdiği kararların herhangi birinden bir kazancı olacaksa bu karar adil değildir. Eğer karar veren kişi, olayın bütün açılardan ele alınmadığını düşünüyorsa alınan karar adil değildir.
- **Doğruluk:** Bilgilerin doğruluğuna dair kuralıdır. Yapılan işlemler doğru olmayan bilgiler üzerine kurulu olduğu zaman adil olmazlar.
- **Düzeltilbilirlik:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzelttirebilme haklarının olması ile ilgili kuralıdır. Eğer olumsuz kararların düzeltilmesi itiraza açık değilse, bu işlem adil değildir.

- **Temsilcilik:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların fikirlerinin alınması ile ilgili kuraldır. Alınan kararlarda, karardan etkilenen bütün gruplar temsil edilmiyorsa işlem adil değildir.
- **Etiklik:** Özellikle dağıtım ve prosedürle ilgili alınacak kararların, çalışanların etik değerlerine paralel olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Bireyin yaş, cinsiyet, uyruk gibi özellikleri işten çıkarma konusunda bir etken olursa o işlem adil değildir.

1.3.1.4 Adalet Güdüsü Teorisi

Dağıtım adaleti kapsamında inceleyeceğimiz bir diğer teori ise Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory)'dir. Lerner, Leventhal'in bireylerin adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için bir araç olarak kullanılabileceği fikrine karşı çıkmaktadır ve bunu 'mistik bir hayal' olarak değerlendirmektedir. Lerner'e göre dağıtım uygulamaları eşitlik ilkesinden farklı olarak dört ilkeye dayanmaktadır (Laçinoğlu 2010: 16).

Lerner, dağıtımdaki kararların rekabet, eşitlik, göreceli eşitlik ve Marksist olmak üzere dört temel ilke ile yapılabileceğini belirtmiştir (Greenberg 1987: 13):

1. Rekabet (competition); dağıtımın bireylerin performanslarına göre yapılmasını ifade etmektedir.
2. Eşitlik (Parity); dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır görüşünü savunmaktadır.
3. Eşitlik (Equity); dağıtım çalışanın göreceli katkılarına dayanarak yapılmalıdır.
4. Marksist adalet (Marxian Justice); dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Bunlardan Marksist adalet ilkesi, dağıtımda bireylerin ihtiyaçlarının belirleyici ölçüt olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Diğer bir bakışla, bu teoriye göre, dağıtım kararları alınırken dikkate alınan ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesine göre karar alacaktır (Laçinoğlu 2010: 16).

Adalet Yargılama Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi felsefesinin içeriğinde bazı farklılıklar olmasına rağmen her iki teori de, çeşitli şartlarda, ödüllerin nasıl dağıtılacağı

konusunda aynı yönde bir görüş ortaya koymaktadır. Bu teoriler, çıktıların dağıtım kararının verilmesinde örgüt üyelerinin ne kadar ve nasıl çaba sarf ettikleri sorunuyla ilgilendikleri için Greenberg tarafından proaktif içerik teoriler içinde değerlendirilir (Greenberg 1987: 13).

1.3.2. Prosedürel Adalet (Procedural Justice)

Prosedürel adalet, örgütlerin uyguladığı; ödemelerin eksik veya fazla olmasının kontrolü, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi işlemlerin çalışanlar arasında eşit paylaştırılması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky 1989: 118).

Prosedürel adaleti ilk defa Folger ve Greenberg (1985) örgütsel konularda ele almıştır ve sonra örgütsel adaletin bu boyutu hızla en çok ilgilenilen konulardan biri olmuştur. Örgütsel açıdan prosedürel adalet, kazanımların dağıtımında kullanılan yöntemlerin, araçların ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre prosedürel adalet kavramı ile çalışanlar, örgütsel kararların adaletini değerlendirirken, yalnızca bu kararların ne olduğu ile ilgilenmediklerini bunun yanında bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilendiklerini iddia etmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009: 5).

Süreç ve karar denetimi, çalışanların işlemleri adil olarak algılayıp algılamamaları konusunda önem taşımaktadır. Çalışanların, örgüt içinde karar alınırken kendi düşüncelerini ve fikirlerini beyan edebilecekleri, alınan kararlara itiraz edebilecekleri ve işlerliği olan mekanizmaların olduğunu bilmeleri önemlidir. Alınan kararların sonuçları kendi lehine olmasa da, sürece müdahil olduğu algısı, durumu daha adil olarak değerlendirmesini sağlayabilir. Bu doğrultuda, çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün var olduğu söylenebilir. Bunlar (Poyraz, Kara ve Çetin 2009: 77):

- Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
- İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasıdır.

Örgüt üyelerinin tutumları ve davranışları, süreçler ve uygulamalar prosedürel adalet ile ilgilidir. Prosedürel adalet, örgütün biçimsel süreçleri ile ilgili olmakla beraber aynı zamanda karar alma sürecine katılım ya da bu süreçle etkileşim ile de ilgilidir. Prosedürel adaletin, dağıtımsal adalet ile ilgisi ise, örgütsel kazanımların dağıtılması

sürecinde adaletten uzaklaşılması halinde, çalışanların dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmeleri durumunda daha makul ve mantıklı tepkiler gösterecekleri düşüncesine dayanır. Bu da, prosedürel adaletin dağıtımsal adalet ile birlikte uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Poyraz Kara ve Çetin 2009: 77).

Hakkında ön bilgilerin verildiği prosedürel adalet konusu literatürde öne çıkan beş farklı model altında incelenecektir. Bu kapsamda inceleyeceğimiz modeller şunlardır:

1. Kişisel Çıkar Modeli (Self Interest Model)
2. Değer Açıklayıcı Model (Value Expressive Model)
3. Grup Değeri Modeli (Group Value Model)
4. Prosedür Tercih Modeli (Procedural Preferences Model)
5. Bilişsel Atıf Modeli (Referent Cognitions Model)

1.3.2.1 Kişisel Çıkar Modeli

Kişisel Çıkar Modeli, Thibaut ve Walker tarafından öne sürülmüş bir modeldir. Bu model karar ve süreç kontrolünün önemi üzerinde durmaktadır. İnsanlar kendileri için endişelendikleri kazanımlardan dolayı yaşamlarını etkileyen kararlarda ve süreçlerde kontrol sahibi olmak istemektedirler (Lind ve Tyler 1988: 222).

Kişiler arası ilişkide adalet, karar alındığında bunun örgüt üyelerine nasıl açıklanacağı veya bildirileceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman 1991: 847).

Süreçlerle ilgili düşüncelerini açıklamaları için örgütün üyelerine söz hakkı verilmesi, çalışanların sürece dair adalet algılarını güçlendirecektir. Süreç kontrolü, bir çalışanın kendi görüşlerinin değerlendirilmesi arzusunun tatmin etmesinden dolayı bu görüşlerin dinlenmesi, karar vericinin istenen şekilde karar vermesi konusunda işe yaramasa bile süreç adaletini güçlendirebilir. Diğer bir ifadeyle süreç kontrolü, yalnızca kararlar üzerinde bir etkiye sahip olacağına inanıldığı için değil, değer ifade eden niteliklere sahip olduğu için süreç adaletini güçlendirebilecektir (Greenberg 1990: 408).

1.3.2.2 Değer Açıklayıcı Model

Değer Açıklayıcı Model, bireylerin kendi fikir ve düşüncelerini beyan etmelerinin, diğer bir ifadeyle bireylere söz hakkı verilmesinin karara etkisinin olup olmadığına

bakılmaksızın, bireyler tarafından istendiğini vurgulamaktadır. Burada kullanılan söz hakkı, karar verilmeden önce bireyin, karar vericiye kendi bakış açısını açıklama derecesi olarak tanımlanabilmektedir. İnsanlar söz hakkı için kendilerine imkan verilmesini önemli bulurlar; çünkü bu, bireye başkalarının kararlarını etkileme fırsatı da tanır (Aykut 2007: 14).

Bu model, süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımlı olmayan etkilerini incelemektedir. Değer Açıklayıcı Model'in Thibaut ve Walker'ın modelinden ayrıldığı nokta kişilerin kazanımlarını etkilesin ya da etkilemesin süreç üzerinde kontrol sahibi olmayı istemeleridir (Blader ve Tyler 2003: 110-120).

1.3.2.3 Grup Değeri Modeli

Grup Değeri Modeli'ne göre bireyler bağlı bulundukları gruplarla ilişkilerinin uzun süreli olmasını önemserler. Bu anlayış bireylerin grup dayanışmasını devam ettirecek prosedürlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre çalışanda, grubun üyesi olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanır. Prosedürlerin adil olması önemlidir. Çünkü bireyin yöneticiler ve örgüt üyeleriyle olan ilişkilerinin niteliği ile ilgili bu şekilde bilgi sahibi olunur. Adil işlemler bireyin örgüt içinde bulunduğu konumu sağlamlaştırmaktadır. Bu yüzden bireyin örgüt içindeki konumunu vazgeçilmez hale getirmektedir. Örgütteki dürüst uygulamalar da bireyin örgüte karşı ilgisini artırıcı bir etkidir (Laçinoğlu 2010: 18).

Bireyler, sosyal statü ve özsaygı elde etmek için bir grubun üyesi olmayı ve gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı istemektedirler. Dolayısıyla bireyler sosyal statüleriyle ilgili bilgi veren sembol ve işaretlere önem vermektedirler (Tyler 1994: 152).

1.3.2.4 Prosedür Tercih Modeli

Bu model Leventhal'in Adaleti Yargılama Teorisi'nin bir uzantısı niteliğini taşımaktadır ve Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından ortaya koyulmuştur (Beugre 1998: 29). Prosedür Tercih Modeli bireylerin dağıtım prosedürlerinin adillliğini değerlendirmede, istedikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri tercih ettiklerini belirtmektedir (Greenberg 1987: 14).

Leventhal, Karuza ve Fry, bireylerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili yedi unsuru göz önüne aldıklarını ifade etmişlerdir. Bunlar (Aykut 2007: 15):

- Karar alan ajanlarının seçimi ile ilgili prosedürler.
- Çıktıların dağıtımında kullanılacak prosedürler.
- Çıktıların dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanmasına dair prosedürler.
- Karar sürecinin yapısının tanımlanması ile ilgili prosedürler.
- Karar alıcının gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların belirlenmesi ile ilgili prosedürler.
- Alınan kararlara itiraza ilişkin prosedürler.
- Adil olmayan dağıtım prosedürlerini değiştirmek için ihtiyaç duyulan mekanizmalarla ilgili prosedürler.

1.3.2.5 Bilişsel Atıf Modeli

Prosedürel adalet boyutunun altında incelenen modellerden bir diğeri de Folger (1983) tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Modeli'dir. Bu modelde sonuçlarla süreçler arasındaki etkileşim üzerinde durulmaktadır. Folger, Eşitlik Teorisi'nin adil olmayan sonuçlara gösterilen tepkilerle ilgili açıklamaları geliştirmek için bu teoriyi geliştirmiştir (Folger 1986: 531–546).

Diğer yandan Bilişsel Atıf Modeli, Görelî Yoksunluk Teorisi'ne bir alternatif olarak ortaya atılmıştır. Bu model Görelî Yoksunluk Teorisi'ne daha farklı bir bakış açısı geliştirmiştir. "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna cevap aramıştır. Bu teoriye göre birey, farklı ve daha tercih edilir bir alternatif hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşamaz. Bireyler ancak kendileri aleyhine karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşayabilirler. Folger, bu modeliyle dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramlarını bir araya getirmek istemektedir. Bu yaklaşım iki tepkiyi birbirinden ayırt eder; bunlar gücenme ve doyumsuzluktur. Cropanzano ve Folger (1989), böyle bir inancın oluşmasının, işgörenlerin adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları hislerini artırdığını savunmuşlardır. Ayrıca, çalışanlar kazanımların paylaşımı sırasında karar verme sürecine kendileri de müdahil olurlarsa sonuç ne olursa olsun, bu sonucu adil olarak algıladıkları görülmüştür (Laçinoğlu 2010: 13- 14).

1.3.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Önceleri sadece dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutları incelenirken, 1986 yılında Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalarla etkileşimsel adalet kavramı ilk kez ortaya atılmıştır. Bies ve Moag çalışanların, kazanımların ve prosedürlerin adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra, prosedürler uygulanırken karşılaştıkları davranışların niteliğine de duyarlı olduklarını görmüşler ve örgütsel adaletin bu boyutuna etkileşimsel adalet ismini vermişlerdir (Bies ve Moag 1986: 43-59).

Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmaktadır (Poyraz Kara ve Çetin 2009: 78).

Etkileşimsel adalet bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılar üzerinde durmaktadır. Çalışan ve yöneticiler arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmadığı için, dikkatler örgütsel adaletin sosyo-psikolojik yanına yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda etkileşimsel adaletin işlerlik kazanmasında bilgi paylaşımının önemi de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, örgütsel güven ortamının oluşturulması açısından da oldukça önemlidir. Güven ortamının oluşturulmasının en önemli sonuçlarından birisi de örgütsel performansın artmasıdır. Bu yüzden, alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi biçimde söyleneceği de etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkilidir. Çalışanlar bu kararları algılamada, yöneticilerin diğerleriyle olduğu şekilde, kendileri ile iletişim kurmasını beklerler ve kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Kişiler arası etkileşimsel adalet algısındaki sapmalar çalışanların yöneticilerine karşı tepki geliştirmelerine yol açabilmektedir. Bunun önüne geçmenin ve etkileşimsel adaleti etkili hale getirmenin dört ölçütünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009: 86- 87):

- Saygılı olmak: Nezaketli olmak gibi konulara önem vermek,
- Gerekçeleme: Açıklama yapmaya özen göstermek,
- Uygunluk: Yanlış söylemlerden kaçınmak,
- Açık sözlülük: Samimi ve doğru sözlü olmak.

Etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki iletişimin kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi yönlerini kapsamaktadır (Selekler 2007: 23).

Etkileşimsel adalet, sosyal tecrübelerin sonucu ve bireyler arası ilişkilerin belirli bir kalite seviyesinde olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemsel ve dağıtımsal işlemleri uygularken çalışanların karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışların özellikleri olarak ifade edilmektedir. Etkileşimsel adalet, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim çerçevesinde şekil almaktadır. Etkileşimsel adalet, alınan kararların çalışanlara ne şekilde söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin ve kaynak dağıtıcıların olumsuz davranış biçimleri de adalet algısıyla ilişkilidir. Kişiler arası etkileşim adaletsizliği algısı ortaya çıktığında, çalışanlar yöneticilerine karşı tepki verebilmektedirler (Demirel ve Seçkin 2011: 103).

1.4. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirlerine Etkileri

Dağıtımsal adalet algısı ile prosedürel adalet algısı arasındaki fark ampirik çalışmalarla belirlendikten sonra bu iki örgütsel adalet boyutunun önemli örgütsel değişkenleri nasıl etkiledikleri de incelenmiştir (Demircan Çakar ve Yıldız 2009: 71). Dağıtımsal adaletle dair olumsuz algılamalar örgüt üyelerinin çalışma performansının düşmesine, diğer çalışanlarla daha az işbirliği yapmalarına ve verimsiz davranışlar göstermelerine yol açmaktadır (Demircan Çakar ve Yıldız 2009: 71).

Adalet algısının örgütün faaliyetleri ve sonuçlar üzerindeki etkilerini deneye dayalı olarak araştıran çalışmalar, dağıtımsal adaletin ve prosedürel adaletin birbirlerinden farklı davranışlara sebep olabileceğini ortaya koymaktadır. Prosedürel adalet daha geniş kapsamlı bir boyut ve daha geniş bir anlama sahipken, dağıtımsal adalet ücret gibi daha çok bireysel boyuttaki kazanımlarla ilişkilidir. Prosedürel adalet, dağıtımsal adaleti de belirlemesi açısından örgüt yönetiminde ve başarısında oldukça büyük bir öneme sahiptir (Doğan 2002: 72).

Chegini 2009 yılında yaptığı bir araştırmada örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu ilişkiye göre bireyler, kaynakların ve kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığında güven duyarlar. Politikayı adil bir biçimde yapmak ve bireylerle iyi iletişim kurmak daha iyi sonuçlar doğuracaktır. Nezaket kurallarına riayet, pozisyon ve güven, bireylerin daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Sonuç olarak, kişiler arası adalet

algısı arttıkça, hem diğer adalet boyutlarının algıları hem de bireyin davranışları da olumlu yönde değişir (Chegini 2009: 174).

1.5. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Bazı Unsurlar

Örgütsel adaleti etkileyen ve örgütsel adaletin etkilediği birçok örgütsel davranış unsuru da mevcuttur. Literatürde örgütsel adaletle ilişki bakımından öne çıkan örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, güven unsurlarının konuyla ilişkilerine aşağıda yer verilmiştir

1.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk defa 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından ortaya koyulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır. Böyle davranışlar, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük olduğundan biçimsel olarak zorunlu tutulmaz, yerine getirilmemesi halinde ceza gerektirmez ya da gerçekleştirildiğinde doğrudan ve biçimsel olarak mükafatlandırılmaz. Bu tür davranışlar daha çok bireysel tercihe bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda, “sosyal örgütsel davranış, özgecilik, ekstra-rol davranışı ve gönüllülük” kavramlarının yanısıra (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen 2009: 217- 218) “iyi asker sendromu” (Taşçı ve Koç 2007: 374) olarak da adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlıkta çalışanların sorumlulukları ve rolleri dışında kalan fazladan bir çaba ve çalışma söz konusudur ancak, bu durumu belirleyen belli kanun ya da kurallar mevcut değildir. Örgütsel vatandaşlık, çalışanların kendi iradelerine bağlı ortaya çıkan davranışlardır. Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan bu davranışlar, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkinliğini artıran bireysel davranışlardır (Poyraz Kara ve Çetin 2009: 79).

Örgütsel vatandaşlık davranışı aslında örgütte çalışanların gönüllü katılımı ile meydana gelir. Beklenen davranışlardan daha fazlasını ifade eder. Temel olarak örgütsel vatandaşlık davranışını ikiye ayırmak mümkündür. Birincisi örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkarken, ikincisi örgütsel yapıya zarar verecek bütün davranışlardan uzak kalma şeklinde kendini gösterir (Özdevicioğlu 2003b: 119).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayalı bireysel bir davranış olduğundan, çalışanlar fazladan bir ödül beklentisi içine girmeden örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya çalışırlar. Burada gönüllülük kavramından kasıt bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının fazladan çaba gerektirmemesi, davranışlarının kendi bireysel tercihinine bağlı olarak gelişmesidir (Altaş ve Çekmecelioğlu 2007: 48).

Örgütlerde mevcut olan adil uygulamalar çalışanlar için sosyal mübadelenin bir işareti. Bu bakımdan çalışanlar sosyal mübadele ilişkileri içerisinde fazladan, gönüllü rol davranışı ortaya koyarlar. Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışının, doğrudan ödüllendirilmeyeceklerini bildikleri halde, adil uygulamalara verilecek en iyi cevap olduğunu düşünürler (Demir 2009: 201).

Başarıyı yakalamış örgütler için örgütsel adaletin vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisi, esas ve en önemli konularından biridir. Rekabetin yüksek olduğu dünyada, bireyler için örgütsel adaleti sağlamak, hem işlevsel kabiliyeti, hem de bireyin örgüt içindeki davranışlarını olumlu yönde etkiler (Chegini 2009: 171).

Birçok çalışma çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediklerini göstermektedir. Lind ve Earley prosedürel adaletin çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini incelemişler ve geliştirdikleri etkileşim modelinde çıktılarının adil dağıtılmasının, adil süreçlere ve davranışlara verilen değerle ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yüzden prosedürel adaletin dağıtımsal adalet üzerinde önemli etkisi vardır. Prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, örgütte görülen adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi yoluyla açıklanabilir. Ancak tüm çalışmalar bunun gibi sonuçlar ortaya koymamıştır. Örneğin Moorman'a göre prosedürel ve dağıtımsal adalet ayrı boyutlar olarak değerlendirildiğinde, prosedürel adalet vatandaşlık davranışının boyutları üzerinde etki gösterirken dağıtımsal adalet gösterememektedir. Folger ve Konovsky ise yaptıkları çalışmada prosedürel adalet ile örgütsel bağlılığı ve yönetime güveni kapsayan iş tutumları arasında ilişki bulurken, dağıtımsal adaletin ise sadece ücret tatmini ile ilişkisini bulmuşlardır (Arslantaş ve Pakdemir 2007: 270).

Adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırmacı Tansky de yaptığı çalışmada özgecilik ve vicdan sahibi olma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Konovsky ve Pugh da adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Adalet

algısının vatandaşlık davranışını etkilemesinde, güven aracı bir değişken olarak ele alınabilir. Örgütteki uygulamalar dürüst ve adil olursa çalışanların prosedürel adalet algıları olumlu olacağından, yöneticilerine ve örgütlerine karşı güvenleri artacaktır. Artan bu güven de çalışanların tatmin düzeyini artırarak onları örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yöneltmektedir (Arslantaş ve Pakdemir 2007: 270).

1.5.2. İş Tatmini

İş tatminini hakkında birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birkaç tanesi şunlardır:

İş tatmini en basit şekliyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir veya çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir. Başka bir açıdan bakılacak olursa iş tatmini, çalışanın işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz duygularını içermektedir.

Diğer bir ifadeyle iş tatmini; bir çalışanın işinden beklediği ile ondan elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen isimdir (Gül Oktay ve Gökçe 2008: 1-2)

İş tatmini biçimsel olarak, bireylerin işleri ile ilgili olumlu veya olumsuz duygularının derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu, çalışanların çalıştıkları ortamdaki sosyal ve fiziksel şartlara olduğu kadar, görevlerine de verdikleri duygusal tepkidir (Yürür 2008: 298-299).

İş tatmini, yönetimin ve diğer çalışanların tutumu, işin kendisi gibi koşulların yanı sıra, ücret, iş güvenliği gibi işten elde edilen kazanımların bireysel bir değerlendirmesidir. Bununla birlikte iş tatmini bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve işin şartlarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden meydana gelmektedir. Buradan yola çıkarak iş tatminine, bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonudur denebilir. Örgütsel davranışta önemli bir yeri olan iş tatmini çalışan bireyin yaptığı işin, önem verdiği niteliklerde olması halinde ortaya çıkar ve örgütsel davranışın diğer unsurlarından iş performansı, örgütsel bağlılık, işe devam ya da devamsızlık ve yaşam tatmininiyle yakından bağlantılıdır (Aşan ve Erenler 2008: 204).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, genelde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini

artırdığı belirtilmektedir. Osborn (1991)'a göre çalıştığı örgütle olan ilişkilerinde, örgüte katkılarının ve kazanımlarının dengeli olduğu kanısına sahip bir örgüt üyesinin iş tatmininin yüksek olması beklenmektedir. Tang ve Baldwin (1996)' e göre yöneticiler örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilirler ve onları performans ve başarılarına göre nesnel bir biçimde ödüllendirebilirlerse, çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları yüksek olacaktır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla tatmin, örgütsel bağlılığa sebep olacak ve kararlara katılımı sağlayacaktır (Yürür 2008: 299).

1.5.3. Güven

Güven, genel anlamda iki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir (Ceep ve Polat 2008: 310).

Güven birden fazla boyutu olan bir kavramdır. Birçok araştırmacı güveni (Kalemci Tüzün 2007: 105);

- Çok düzeyli- bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,
- Kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı,
- İletişim temelli – doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu,
- Dinamik- güven oluşturma devamlılık gerektiren bir olgu olması,
- Çok boyutlu- bireyin güven algılamasını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlanmışlardır.

Örgüt üyelerinin güven hakkındaki genel tutumları örgütsel ve bireysel ilişkileri de etkiler. Örgüt üyesinin güvene karşı eğilimi bireysel bir özellik olarak görünse de, toplumsal kültürler tarafından biçimlendirilir ya da toplumların sahip oldukları kültürel özellikler güven olgusu üzerinde etki gösterir (Kalemci Tüzün 2007: 105).

Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde örgüt üyelerinin yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı olarak ifade edilebilmektedir. Literatürde ortaya konan tanımlardan hareketle örgütsel güven kavramı şöyle tanımlanabilir: “Belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde örgüt

üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla somutlaştığı bir süreçtir”.

Örgütsel güven, organizasyonların etkililiği için çok önemli bir unsur olarak tanımlanmıştır. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde ve yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan, paylaşımdan ve örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Baş 2010: 22- 23).

Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır. Bireye güven bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmektedir. Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güveni oluşturmaktadır. Örgüte güven ise kişilerden çok örgüte odaklıdır. Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri, bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır (Ceep ve Polat 2008: 310).

Bir bireyin çalıştığı örgütün kendisiyle ilgilendiğini ve desteklediğini algılaması, işe devam, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve özellikle de örgüte olan duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Örgütsel desteğin daha fazla algılanması, örgüte duygusal bağlanma ve yükümlülük hislerindeki artışı da beraberinde getirmektedir(Allen Shore ve Griffeth 2003: 100-102). Rhoades, Eisenberger ve Armeli yaptıkları bir araştırmada güvenin prosedür adaleti, örgütsel ödüller ve duygusal bağlılık arasında aracılık rolü yaptığını ifade etmektedirler. İş deneyimleri de güvenirliliğe ilişkin bilgi vermektedir. Ayrıca örgütteki prosedürler de örgüte olan güven hakkında belirleyici olabilmekte ve çalışanların geleceğe dair kararlarında etki gösterebilmektedir (Rhoades Eisenberger ve Armeli 2001: 830-835).

1.6. Bireysel Değerler Ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Değerler; bireylerin yaşamında rehber ilkeler olarak yer alan ve onları hayata güdüleyen amaçların sosyal birer temsilcileridir. Bu rehber ilkeler, bireylerin seçim

eylemleri, diğer bireyleri ve olayları değerlendirme ölçütleri ile kendi değerlendirmelerini açıklama yöntemleri şeklinde ifade edilebilir (Altıntaş 2006: 23).

Değerleri, arzu edilebilir ya da arzu edilemez davranış biçimleri ya da varlığın son haline ilişkin genel inançları biçiminde tanımlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle değer, ideal davranış biçimi ya da amacı şeklinde kalıcı bir inançtır (Özmen, Arbak ve Süral Özer 2007: 23).

Değerler, örgütteki kıt kaynakların, makul süreçler ile nasıl paylaşılacağına ilişkin bireysel düşüncelerin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Dağıtımsal adaletin ve prosedürel adaletin Schwartz'ın (1992) geliştirdiği kişisel değer modelinde tanımladığı kendini aşma ve kendini geliştirme değerlerinin bir yansıması olduğu ileri sürülebilir. Bu sebeple dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletle ilişkin algılamalar bu değerlere sahip bireyler için önem kazanmaktadır (Altıntaş 2006: 24).

Mueller ve Wynn (2000) adalet ile ilgili çalışmalarında yer alan kuramsal ve ampirik pek çok çalışmanın odağının, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının 'insanların adaletle kayıtsız olmadıkları' yani 'adaletle değer verdikleri' varsayımı olduğunu belirtmektedirler. Jasso ve Wegener (1997), adalet analiziyle ilgili dört temel soruyu irdelemişlerdir. Bu sorulardan dördüncüsü 'algılanan adaletsizliğin davranışsal ve sosyal sonuçları nelerdir?' olmasına rağmen, bu soru da bireylerin 'adaletle değer verdikleri' varsayımını içermektedir. Mueller ve Wynn'nin (2000) tespit ettikleri tek istisna Markovsky'nin (1985) 'adaletle kayıtsızlığın' bireylerin adaletle veya adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamakta önemli olduğunu ortaya koyan çalışmalarıdır. Ancak, bireylerin adaletle değer veriyor olmaları, her bireyin aynı değeri veriyor oldukları ya da aynı adalet şeklini değerli buldukları anlamına da gelmemektedir (Özmen, Arbak ve Süral Özer 2007: 24).

Değerler ve adalet ilişkisine yönelik yakın geçmişte çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin, bireylerin 'ahlaki değerleri' ve 'sosyal değer yönelimi' yapılan bu çalışmalara konu olmuştur. Lippopen vd. (2004) yapmış oldukları bir araştırmada, benzer bir çıkış noktasından hareketle, algılanan örgütsel adalet ile; grup kıvancı, grup içi saygı, işten ayrılma isteği gibi sonuçları arasındaki ilişkide, değerleri moderatör olarak ele almışlardır. Fakat bu çalışmalarda 'değer' boyutunun ele alınış biçimi, bireylerin değer

hiyerarşisi içinde adalete atfedilen değerin yerini sorgulamamaktadır (Özmen, Arbak ve Süral Özer 2007: 24).

1.7. Örgütte Adaletsizlik Ve Sonuçları

Örgütlerde adalet algısının olumsuz olması, başka bir ifadeyle çalışanların örgüt içinde adaletsizlik algılamaları, birçok istenmeyen sonucu da bereberinde getirmektedir. Stres, saldırganlık ve tükenmişlik literatürde öne çıkan önemli sonuçlardandır.

1.7.1. Stres

Stres, kısaca kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan bir durumdur. Diğer bir deyişle bireyin duygu, düşünce ya da fiziki durumunu, çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur (Akova ve Işık 2008: 18).

Stres, iş hayatında birey üzerindeki baskıyı artırarak çalışanın işten soğumasına ve performansının düşmesine yol açan bir olgudur. Örgüt çatısı altında yer alan bireylerin çeşitli stres kaynakları vardır ve her birey bu sorunu yenebilmek için çaba sarfetmektedir. Bireyin kariyer yaşamının şekillendiği ya da işe girdiği ilk dönemlerde işten, dış çevreden ve kişinin kendi kişilik yapısından kaynaklanan stres kaynakları bireyi en çok strese maruz bırakan sebeplerdir. Yüksek düzeyde stres yaşayan çalışanlarda iş tatminsizliği ortaya çıkmakta ve iş yerinde saldırganlık, karar vermekte zorlanma ve yabancılaşma gibi sorunlar baş göstermektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009).

Strese yol açan iş deneyimleri; “stres yapıcılar” olarak adlandırılmıştır. Bu konuda daha önce yapılan araştırmalar, stres yapıcıların; çalışan tutumunun rolü, belirli iş talepleri ve nitelikleri ve fiziksel çalışma ortamını içeren birkaç türünü incelemiştir. Yapılan bu araştırmalarda örgütsel adalet ve belirli stres yapıcılar arasında kavramsal bir örtüşme olduğu açıkça görülmektedir. Adalet ve stres arasında anlamlı bir ilişki olmasının kuramsal sebepleri de vardır. Thibaut ve Walker’ın yardımcı modeli; prosedürel adaletin değerli olduğunu, bunun sebebi de, uzun süreli sonuçların, daha tahmin edilebilir ve daha kontrol edilebilir olmasını sağlamasıdır. Benzer olarak, belirsiz yönetim teorisi, adalet türlerinin hepsinin değerli olduğunu söyler ve bunun sebebini de adaletin bütün türlerinin belirsiz iş durumlarını idare etmek için bilgi sağlamları olarak gösterir (Judge ve Colquit 2004: 396).

Bütün bu modellerde adalet stresin temel unsuru olarak değerlendirilir, kararsızlık ve kontrolsüzlüğü azalttığı üzerinde durulur. Aslında stres mekanizması, adaletin etki

alanlarının çoğunda görülür. Örneğin; Eşitlik Teorisi, bireylerin; kaynak dağılımı adaletini, kendi kazanımlarını, başkalarınıninkiyile kıyaslayarak değerlendirdiğini vurgular (Judge ve Colquit 2004: 396). Walster ve arkadaşları bu durumu: “İnsanlar kendilerini eşitsizliklerin olduğu ilişkiler içinde gördüklerinde, kendilerini sıkıntılı hissederler. İlişkiler ne kadar eşitlikten uzak olursa, stres de o kadar artar” şeklinde açıklamıştır. Mowday ve Colwell’in (2003) daha yakın zamanda yaptıkları özet bir ifadeye göre: “Adaletsiz davranışlar, gerilim ve strese sebep olur ve insanlar, bununla ilgili bir şeyler yapmak için harekete geçerler”. Bu yüzden, stres mekanizması, teorilerde ölçülmesine ve bazen diğer değişkenlerle birleştirilmesine rağmen, Eşitlik Teorisi, bir stres mekanizmasını içerir (Judge ve Colquit 2004: 396).

1.7.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme hali" olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle tükenmişlik, stresli durumlarla başa çıkmada başarısız olma halidir (Güllüce ve İşcan 2010: 8).

Tükenmişlik, mesleki olarak kendisine büyük hedefler belirleyen ancak iş hayatı boyunca bu beklentilerine karşılık alamadığı hissine kapılarak hayal kırıklığı yaşayan ve bunun sonucunda yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hisseden çalışanlarda daha etkili olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009: 87).

Çalışanların bilgi ve becerilerini örgütsel amaçlara ulaşmak için en iyi şekilde kullanmalarını sağlamanın önemi görüldükçe, örgütsel adalet beklentilerinin yerine getirilmesi için yapılan çalışmalar hızlandırılmaktadır. Örgütün sağladığı maddi çıkarlar, çalışanları örgütsel amaçlara yöneltmede tek başına yetersiz kalmakta, bu çıkarların arka planındaki adalet algısını şekillendiren düzenleme, süreç ve uygulamalar çıkarların kendisinden daha fazla öneme sahip olabilmektedir. Çalışanların ücret, prim, terfi gibi elde ettikleri kazanımlarının, örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya denk olmadığı şeklindeki değerlendirmeleri duygusal bir kırılmanın başlamasına neden olmaktadır. Bu kırılmaya yalnızca maddi beklentilerin yerine getirilmemesi değil, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda takip edilen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da sebep olmaktadır. Olumsuz örgütsel adalet algısına ilişkin eğilimlerin derecesine bağlı olarak ortaya çıkan stres, kızgınlık, kırgınlık, gibi tepkiler çalışanların

tükenmişlik eğilimlerine etkide bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının belirleyici olduğu psikolojik uyumsuzluk, işe karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarının, enerjilerinin, aidiyet ve yeterlilik duygularının yıpranmasına neden olmakta ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009: 89).

Tükenmişliğin kaynakları bireyin sahip olduğu özelliklerden çok, mevcut durumla ilgilidir. Bu yüzden, tükenmişliğin çözümüne yönelik girişimler, çoğunlukla işin sosyal ortamında gerçekleştirilmelidir (Budak ve Sürgevil 2005: 97-98). Bu yüzden çalışan için sosyal bir ortam olan işyerinde adaletin sağlanması, çalışanların tükenmişlik yaşamamaları için önemli bir önlem olacaktır.

1.7.3. Saldırganlık

Saldırganlık; “Hâkim olmak, yenmek, yönetmek amacıyla güçlü, şiddetli, etkili bir hareket, eylem, işlem: bir işi bozma, engelleme, boşa çıkarmaya karşı düşmanca, yaralayıcı, hırpalayıcı veya tahrip edici (yıkıcı, yok edici) amaç taşıyan bir davranış” şeklinde tanımlanmaktadır (Ayan 2006: 193).

Sosyal bilimciler örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel tatmini ve örgütün, işlevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bir gereklilik olduğunu belirtmekte ve adaletsizliğin de örgüt için bir sorun kaynağı olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedirler. Örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında araştırılan bir konu olmasının sebebi, bireylerin adalet algılarının örgütsel davranışlarını etkilemesi olarak açıklanabilir. Örgütteki uygulamaların adil olarak algılanması çalışanların olumlu davranışlar sergilemelerine sebep olur. Bunun yanı sıra, örgüt üyelerinin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmeleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmeleri de adaleti olumlu algılamalarının doğurduğu sonuçlardır. Adaletsizlik algılaması ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara neden olmaktadır (Özmen, Arbak ve Süral Özer 2007: 20).

Saldırgan davranışlar örgüt içinde farklı formlarda görülebilir. Bu formları sınıflandırmak üzere bazı çalışmalar yapılmıştır. Buss bu konuda sınıflandırma yapan ilk araştırmacıdır ve saldırgan davranışları, sözlü-fiziki, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olarak üç grupta incelemiştir (Özdevecioğlu 2003: 80).

Bu sınıflandırmaya göre ilk sıradaki saldırgan davranışlar, örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti çıkarma ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme şeklinde kendini göstermektedir. Bunları yapmadaki esas amaç düşmanlık duygularını ifade etmektir. İkinci sırada, başkalarının amaçlarına ulaşmasını engelleme şeklinde kendini gösteren saldırgan davranışlar yer almaktadır. Bu tür davranışların çoğu pasif niteliklere sahiptir. Gizli, üstü kapalı saldırganlık davranışları ile bireyler başkalarına zarar vermeye çalışırken kendilerine gelecek zararlardan korunmayı amaçlarlar. Bu formdaki davranışlar daha çok diğer örgüt üyelerinin işlerini yapmalarına engel olmayı, onları üst yönetim karşısında zor duruma düşürmeyi veya başarısız olarak göstermeyi hedefler. Üçüncü sırada ise silahlı saldırı, vurma, ısırma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, sabotaj gibi açık saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Bunlar düşmanlık duygularını ifade etme ve engellemeden öte şiddete yönelik davranışlardır. Örgütlerde bu tür davranışların görülme sıklığı daha azdır ama diğerlerinden daha tehlikeli bir durum söz konusudur (Özdevecioğlu 2003: 80- 81).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık, bireyi bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Luchak ve Gellatly 2007:768). Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılık” kavramını; “bağlı olma durumu, merbutiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” ifadesiyle tanımlamıştır. Bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu, örgüt ile birey arasında bir tür bağ kurulmasına sebep olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değerler ve amaçlar ile ortak bir kültür etrafında toplanmalarını sağlamaktadır. Bu kavramın araştırmacıların ilgisini çekmesinin nedeni; örgütsel verim artışı, örgüt üyesinin kendisini örgütle birlikte tanımlaması, örgütsel değişimi kabul etme derecesi, üretkenlik ve işgücü devri gibi çıktılar üzerinde etkilerinin olmasıdır (Sığırı 2007: 262).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı Ve Önemi

Örgütsel bağlılık, bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba harcamaya olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur (Morgan ve Hunt 1994: 28).

Süreklilik, örgütlerin temel amacı olarak gösterilen bir hedeftir ve bu hedefe, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde ulaşılabilir. Çalışanların birbirine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri, örgütün amaçları etrafında birleşmelerini ve bu yönde çaba sarf etmelerini daha kolay hale getirmektedir. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakta ve örgütün amaçlarının daha kısa sürede etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların örgüte katılımını, bulunduğu örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde bağlanmasını ve örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık konusunda çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ancak genel olarak örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını, örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Yalçın ve İplik 2007: 484).

Örgütsel bağlılık, bireyin belli bir örgütle bütünleşmesi için gereken görelî güç, örgütün amaçlarına uygun biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş çabaların toplamı; mesleğe bağlılık, bireyin mesleğine yönelik tutumu, bireyin seçilmiş bir meslekte çalışma güdüsü gibi farklı şekillerde de tanımlanmaktadır (Özmen Timurcanday, Özer Süral ve Saatçioğlu Yaşar 2005: 2-3).

Davis ve Newstrom örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlamışlar ve bir metali diğerine kuvvetlice çeken bir manyetik gibi çalışanın da gelecekte örgütte kalma istekliliğini örgütsel bağlılığa benzetmişlerdir (Davis ve Newstrom 1989: 179).

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimine bakıldığında, 1950’li yıllardan günümüze kadar pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını inceleyen çalışmalar yaptığı görülmektedir. Bu çalışmaların öneminin günümüzde giderek artmasının sebeplerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Bayram 2006: 128):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütüne bağlılık gösteren çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu öne sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, iş performansı gibi davranışsal, iş tatmini gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; çalışanın işe ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların sıradan bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması ve son yıllarda ortaya çıkan rekabet şartlarıyla baş edebilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma

düşüncesi, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması gerekliliğini ortaya koymuştur (Saridede ve Doyuran 2004: 4).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi, çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmalarıyla ilişkilidir. Fakat çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütün sürekliliği için tek başına yeterli değildir. Buna ek olarak örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanların örgüte güçlü duygular beslemesine de bağlıdır. Bunun için, işi yapmak için gerekli olan bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma ortamına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak da önemli bir gerekliliktir. Örgüt, çalışanların kendisine karşı sahip olduğu olumlu tutum oranınca güçlüdür. Başka bir deyişle, çalışanın örgüte bağlılığı arttıkça örgüt de güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için özellikle varlıklarını sürdürmeleri bağlamında oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat 2008: 76). Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre örgütsel süreçlere katılımlarının daha fazla olduğunu ve örgüt içinde daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Obeng ve Ugboro 2003: 83).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını sürdürme çabalarının temel etkinliklerinden olmanın yanısıra nihai amaçlarından da biridir. Bunun sebebi ise örgütlerine bağlı olan bireyler daha uyumlu olmakta, iş tatminleri ve üretkenlikleri daha fazla olmakta ve örgütlerine yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmaktadırlar. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlere daha az maliyet getirmektedirler (Balcı 2003: 16). Kısaca ifade etmek gerekirse örgütsel bağlılık; örgüt üyelerinin örgütlerini benimsemesine, aidiyet duygularının güçlenmesine neden olan ve bireylerin örgütleriyle özdeşleşerek, söz konusu örgütün bir üyesi olmaktan haz duymasını, örgütün dış çevrede gönüllü tanıtıcısı ve savunucusu olması gibi birçok olumlu tutum ve davranışın oluşmasını sağlayan önemli bir kavramdır (Erkmen ve Çerik 2007: 107- 108).

2.3. Örgütsel Bağlılık İle Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılıkla ilişkili ve benzer pek çok kavram vardır. Bunlardan başlıcaları mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, işe bağlılık, sadakat ve itaattir.

Mesleki Bağlılık: Örgütsel bağlılık, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Blau 2003: 484). Örgütsel bağlılık mesleki bağlılığın öncülleri arasında yer almakta ve aralarında ilişki bulunmaktadır. Örgütlerine bağlılığı daha fazla

olan ve yüksek düzeyde iş tatmini olan bireyler mesleklerine de daha fazla bağlı olabilir. Bu durumda olan bireylerin mesleki hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan bir örgütte daha yüksek seviyede mesleki bağlılık görülebilir (Ceylan ve Bayram 2006: 106).

Mesleği için uzun yıllar harcayan bir birey, mesleğinin önemi kendisi için daha da artmaya başladığında, mesleğinin değer ve ideolojisini özümsemeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007: 5):

- İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda birey iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin, “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı” gibi söylemler geliştirmektedir.
- Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde birey, mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Birey kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.
- İşin nispi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya koyulmasıdır.

Hem örgütsel bağlılık hem de mesleki bağlılık, örgütten ve meslekten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrılma davranışının en güçlü ve en doğrudan habercisi ayrılma niyetidir ve bu niyet iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ayrılma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrılma niyeti, örgütten ayrılmaya karşı sürekli ve aynı zamanda genel bir bilişsel uyarlamayı yansıtır. Bu uyarlama çalışanın işinden ayrılmayı veya başka iş fırsatları aramayı düşünüp düşünmediğini belirler (Ceylan ve Bayram 2006: 106).

İş Arkadaşlarına Bağlılık: İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duyması şeklinde ifade edilebilir. Arkadaş bağlılığı bir takım faydalar elde etmek için bir araç olarak ortaya çıkabileceği gibi, salt bir amaç olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve sıkı arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Bu bireyler için insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmak, geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan daha önemlidir. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için iş arkadaşlarına bağlılık bir araçtan öte bir amaçtır. Bu gibi durumlarda bireyin örgütten ayrılması bağlılık duyduğu arkadaşlarından da ayrılmak anlamına geleceği için bireyin örgütten kopması daha zor olmaktadır (Çöl 2004).

İşe Bağlılık: Örgütsel bağlılıkla ilişkili ve benzer diğer bir kavram ise işe bağlılıktır. İşe bağlılık, personelin çalıştığı mevcut işine yönelik edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıklar ile kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkanı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu ifade edilmektedir. Ancak kültür ve sosyalleşmenin iş üzerindeki etkisinin daha az olduğu ileri sürülmektedir (Dağdeviren Gözen 2007: 42)

Sadakat: Sadakat genel olarak, samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, his ve duygularında sağlamlık, ihanet etmeme, gerçeğe uygunluk anlamlarına gelmektedir. Öte yandan, sadakat bir bireyin bir davaya pratikte, istekli ve tam bağlılığıdır. Burada kastedilen dava; bir kuruma veya örgüte, ideal bir olaya ya da ideal bir amaca bağlanmanın nesnesidir (Koç 2009: 203).

Örgütsel sadakat kavramı ise; bireyin kendi çıkarlarından ziyade üyesi olduğu örgütün çıkarlarını gözetmeyi ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışları anlamına gelmektedir. Örgütsel sadakat de örgütsel bağlılık gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Bu duygu bireyin örgütüne karşı olan olumlu hislerinin yüksek düzeyde olması ve bunun bir sonucu olarak örgütte sürekli bulunma isteği şeklinde kendini göstermektedir. Örgütsel sadakat, örgütü dışarıdaki bireylere övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca normal olmayan şartlarda bile örgüte bağlı kalmayı içermektedir. Öte yandan örgütsel sadakatin, örgütün genel başarısı için normalden fazla zaman ve çaba harcama, iyi niyet gösterme, örgüt içerisinde işbirliğini artırıcı yararlar da sağladığı öne sürülmektedir. Örgüte sadakati olan çalışanlar, dahil oldukları ekip, grup veya topluluğu isteklendirirler ve korurlar (Koç 2009: 203-204).

İtaat: İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve bu görev duygusu, kaynağı tartışılmaz tek bir otorite olan bir emre dayalıdır. Bireylerin itaat etmelerinin nedeni verilen emirlere uymamaları sonucunda karşı karşıya kalacakları yaptırım ve cezalardan sakınmak olmasına rağmen, örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içten gelen bir görev duygusudur. İçten geldiği için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir.

İtaatkârlık insanlar tarafından genellikle bağlılık davranışının unsurlarından biri olarak görülür. Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı içinde görmek mümkün değildir. Örneğin itaatkâr bir mahkûmun itaat etmesinin nedeninin, hapishaneye duyduğu bağlılık olduğu söylenemez. Bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak

yapacakları fiiller önemli farklılıklar göstereceğinden, itaat olmadan duyulan bağlılık anarşiye sebep olur. Bağlılığın olmadığı bir itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Bunun sebebi ise, yalnızca itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına fazladan neler katabileceklerini düşünme ihtiyacı hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Çöl 2004).

2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık sınıflandırılması literatürde, Etzioni'nin sınıflandırması, Kanter'in sınıflandırması, Becker'in sınıflandırması, Salancik'in sınıflandırılması, Katz ve Kahn'ın sınıflandırması, Mowday, Steers ve Porter'ın sınıflandırması, O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması ve Meyer ve Allen'in sınıflandırması olmak üzere 8 başlık altında toplanabilmektedir.

2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı her biri örgütsel güce verilen bir karşılığı gösteren üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilmektedir (Zangaro 2001: 15).

Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile yetkiyle özdeşleşme esasına dayanmaktadır. Bireyler, toplum için yararlı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Bayram 2006: 129-130).

Hesapçı bağlılık: Örgüt üyelerinin, örgütlerine yaptıkları katkılar ile örgütlerinden elde ettikleri kazanımları karşılaştırmalarına dayalıdır. Üyeler, örgütlerine katkılar karşılığında elde edecekleri kazanımlardan dolayı bağlılık duymaktadırlar (Zangaro 2001: 15).

Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireysel davranışların ciddi biçimde sınırlandırıldığı durumlarda oluşan, örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta ancak üyeliğini sürdürmektedir (Bayram 2006: 129-130). Etzioni, çevrelerini değiştirme konusunda kontrol ve güç sahibi olmayan; hapisteki mahkumların, toplama kamplarındaki insanların ve acemi birliğindeki askerlerin bağlılıklarını yabancılaştırıcı bağlılığa örnek göstermiştir (Zangaro 2001: 15).

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının özümsemesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağıllıkta, örgütle daha az yoğun, olumlu veya olumsuz bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağıllıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı geliştirilen olumsuz tutum ifade edilmektedir (Bayram 2006: 130).

2.4.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter bağıllığı; sosyal aktörlerin, enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermesi olarak açıklamış ve konuyu devam bağıllığı, uyum bağıllığı ve kontrol bağıllığı olmak üzere üçlü bir sınıflandırmayla ele almıştır (Kanter 1968: 499-500).

Devam Bağıllığı: Bireyin örgüt üyeliğini sürdürmesi ve örgütün sürekliliği içinde kendini bir role adanmasıdır. Devam bağıllığında esas olan örgütün sürekliliğidir. Ancak birey burada örgütte kalmanın maliyetiyle ayrılmanın maliyetini kıyaslayarak devam etme isteği gösterir. Kanter, çalışmasında bunu yatırımlar (investments) ve fedakarlıklar (sacrifice) olmak üzere iki unsurlu bir bakışla incelemiştir (Kanter 1968: 504-506).

Uyum Bağıllığı: Kanter devam bağıllığından sonra uyum bağıllığını açıklamıştır. Uyum bağıllığı, örgüt üyelerinin grup dayanışmasına veya bir dizi sosyal ilişkiye olan bağıllığı olarak ifade edilmektedir. Burada, bireyler birbirilerine duygusal bağlarla bağlıdırlar ve her birey grubun diğer üyelerine olumlu duygular beslerken aynı zamanda grubun bütününe de sadakat ve bağıllık gösterir. Bu gruplarda iç çatışma ve kıskançlık oldukça düşük düzeydedir. Ancak, örgüt üyeleri bu türde bir bağıllık gösterirse, grubu bir arada tutan bağlar her türlü tehdite karşı dirençli olmalı ve bireyler olumsuz durumlarda bile kardeşlik duygusunu korumalıdırlar (Kanter 1968: 500-507).

Kanter uyum bağıllığını da iki unsurlu olarak ele almıştır Bunlar; grup uyumunu bozan diğer ilişkilerden vazgeçme olan fedakarlık (renunciation) ve bireyin bireyselliği bir kenara bırakıp kendisini yeni grubun bir parçası haline getirmesi olan birlik (communion). Uyum bağıllığını artırma çabası olarak bireysellikten ziyade kolektifliği ön plana çıkarmak için tek tip giysi uygulaması, ortak çalışma mekanı ve ortak yemek salonları ve özel kullanım için çok kısıtlı mekan ve imkanlar sağlama gibi araçlar kullanılabilir (Kanter 1968: 507-512).

Kontrol Bağıllığı: Kanter'in açıkladığı üçüncü bağıllık türü ise kontrol bağıllığıdır. Çalışanların olumlu değer biçen yönelimlerini gerektiren kontrol bağıllığı, örgüt üyelerinin

örgütün normlarını benimsemeleri ve otoriteye itaat etmeleri şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle bireyin; örgütün normlarına, değerlerine ve bireyin içinden gelen inançlarına olan bağlılığıdır. Olumlu yönelimlerin sağlanması için de örgüt üyesinin örgütün kendinden beklentilerinin doğru, ahlaki, adil ve kişinin kendi değerlerini ifade etmesine olanak verecek şekilde olduğunu düşünmesi gerekmektedir. Kanter, bu açıdan bakıldığında kontrol bağlılığının süper egoya benzediğini belirtmiştir (Kanter 1968: 501).

Devam bağlılığı ve uyum bağlılığını iki unsurlu olarak ele alan Kanter kontrol bağlılığını da iki unsurlu olarak ele almıştır. Bunlar; özel konumun örgütsel kontrole bırakılması anlamına gelen ezilme (mortification) ile bireyin karar verme ve özel konularda bile yargılama hakkını örgüte bırakması anlamına gelen boyun eğme (surrender) şeklinde ifade edilebilir (Kanter 1968: 510-511).

2.4.3. Becker'in Sınıflandırması

Becker, örgütsel bağlılığı iktisadi insan kavramına atıf yaparak açıklamıştır. Bu kavram insanların sınırlı bir alanda, sıradan bir biçimde, bir kariyeri tercih etmeleri ve değişen piyasa koşulları altında herkesçe bilinen “ekonomik insan”ın çevikliği ile hareket etmeyerek, işlerini değiştirmeden, belirli bir mesleğe kendilerini adamaları şeklinde açıklanabilir. Becker buradan yola çıkarak örgütsel bağlılığı “tutarlı davranışlar” ifadesiyle tanımlamıştır. Becker’a göre bağlılıkta esas olan duygular değil, bağlanan bireyin elde edeceği çıkarlar ve bağlanmadığı zaman kaybedecekleridir (Becker 1960: 33).

Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve “taraf tutma” olarak adlandırılan Becker’in taraf tutma teorisi; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının, emeklilik ücreti, kıdemlilik gibi ağır bedelleri olduğu için örgütüne bağlı kalması durumudur. Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmıştır (Sıgır 2007: 263).

Becker çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarını; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak sıralamıştır:

Toplumsal beklentiler: Bireyler, ait oldukları toplumun beklentilerinden dolayı faaliyetlerini ve davranışlarını sınırlayan bazı yan bahisler geliştirirler. Aksi halde toplum ihlal edilen beklentiler için çeşitli yaptırımlar uygulamaktadır. Örneğin insanlar, bir bireyin çok sık iş değiştirmemesi gerektiğini düşünürler ve böyle davranan bireyi düzensiz ve güvenilirmez olarak değerlendirirler (Becker 1960: 36).

Bürokratik düzenlemeler: Bireylerin geliştirdiği ikinci yan bahis ise bürokratik düzenlemelerdir. Mesela, emekli olduğunda aykırı alabilmesi için maaşından belli bir miktar kesilen bir birey, istediği zaman örgütten ayrılamayacaktır. Eğer ayrılırsa, örgütün uyması gereken mevcut kurallar gereğince emekli aylığını kaybedecektir. Burada, çalışanın örgütle olan bürokratik bağı gereğince, emekli aylığını hak edinceye kadar örgüte olan bağlılığını devam ettirecektir (Becker 1960: 36-37).

Sosyal etkileşimler: Becker'in açıkladığı yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Birey, diğerleriyle ilişki içerisindeyken onlara kendisiyle ilgili bir imaj sunar ve daha sonra da bu imajın bozulmaması için ona uygun davranışlarda bulunmayı gerekli görür. Mesela, birey kendisini dürüst biri olarak göstermişse, bu imajın bozulmaması için yalan söylerken yakalanmaması gerekmektedir. Bu durumda, birey dürüst davranışlara bağlılık geliştirecektir (Becker 1960: 37-38).

Sosyal roller: Bireylerin davranışlarını kısıtlayan yan bahislerden biri de sahip oldukları sosyal rollerdir. Bireyler sahip oldukları rolleri benimsediklerinde bu rollerini yerine getirebilmek için davranışlarını değiştirebilirler ve başka rollere sahip olmaktan kaçınırlar. Benimsedikleri rollerden memnuniyet duyan bireyler, bu rolleri oynamak için yan bahislerde bulunacaktır (Becker 1960: 37).

2.4.4. Salancik'in Sınıflaması

Salancik'in yaptığı tanımda örgütsel bağlılık, bireyin davranışsal eylemlerine bağlanması olarak ifade edilmektedir (O'Reilly ve Caldwell 1981: 598). Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşımda da birey daha önceki davranışlarına bağlanarak, onlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Oliver 1990: 20).

Salancik'in "tutumsal-davranışsal bağlılık" yaklaşımı, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını öne sürmektedir. Bunlardan ilki örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "davranışsal bağlılık", ikincisi ise

sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan “tutumsal bağlılık” olarak ele alınmıştır (Sığrı 2007: 263).

Davranışsal Görüş: Bu görüş bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için “yatırımlar” kavramını öne çıkarmış ve bunu yaparken de bağlılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak ele almıştır. Davranışsal Bağlılık Modeli, beklenti kuramının genel şekliyle, çalışanın davranışlarının elde edilecek kazanımların sonucu olduğunu belirtmektedir (Sığrı 2007: 263).

Tutumsal Görüş: Bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçlara ulaşmak için örgüte bağlandığı görüşünü ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle, “tutumsal anlamda bağlılık”, örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak açıklanmaktadır (Sığrı 2007: 263).

Salancik’e göre bağlılık; bir bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır. Salancik’in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumu esas almaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman birey, gerilim ve stres yaşayacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığın oluşmasını sağlayacaktır. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını belirtmektedir. Bireyin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüpheye yer bırakmayan, bir defa yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkalarının şahit olduğu ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül 2002: 49).

2.4.5. Katz ve Kahn’ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgütteki bireyleri, rollerin gereklerini yerine getirmeye ve bu şekilde onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu belirtmektedirler. Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, çalışanların kendilerini sisteme verişlerinin, adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram 2006: 131).

2.4.6. Mowday, Steers ve Porter’ın Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers’in bağıllık sınıflandırması, bireyin kendini örgütte birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır. Bu bilim insanlarına göre örgütsel bağıllık; bireyin kendini örgütte birlikte ifade edebilmesi, örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Sıgır 2007: 264).

Mowday, Porter ve Steers bağıllık literatüründe en sık kullanılan sınıflandırmalardan birini ortaya koymuşlardır. Yaptıkları tanıma göre örgütsel bağıllık; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütte hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Geliştirdikleri modele göre bağıllığın üç boyutu mevcuttur (Kaya 2007: 29):

- Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme
- Örgüte fayda sağlamak amacıyla önemli derecede yüksek çaba gösterme isteği.
- Örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma.

Bu nedenle bağıllığın, örgütte özdeşleşme, bir bağlantı ve sadakat duygusu gerektiren olumlu bir yönelim olduğu görülmektedir. Bunun da ötesinde, bu bağlantı tutumunun yüksek iş performansı seviyesi ve düşük devamsızlık ve personel devir hızı oranları gibi belli başlı işle ilgili davranışları etkilediği kabul edilmektedir (Ada, Alver ve Atlı 2008: 498)

2.4.7. O’Reilly ve Chatman’ın Sınıflandırması

O’Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamışlar ve örgüte bağıllığı; uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı olarak üçe ayırmışlardır (O’Reilly ve Chatman 1986: 492-493).

Uyum bağıllığı: Bu bağıllık türü örgüte karşı hissedilen yüzeysel bir bağıllığı ifade etmektedir ve bağıllığın ilk aşaması olarak kabul edilebilir. Uyum bağıllığı tutumların ve davranışların ortak inançlardan kaynaklanmadığı durumlarda meydana gelen bağıllık türüdür. Burada bağıllığın esas kaynağı ortak değerler değil, belirli bazı kazanımları elde etme isteğidir. Bu durumda da bireyin işyerindeki tutumlarıyla özel tutumları farklılık gösterebilmektedir (O’Reilly ve Chatman 1986: 493).

Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılığın ikinci aşaması olarak ifade edilebilir. Özdeşleşme bağlılığı, bir bireyin örgütüyle tatmin edici bir ilişki kurmanın ya da var olan ilişkisini devam ettirmenin etkisini kabul ettiği zaman oraya çıkan bağlılıktır. Bu ilişkinin kaynağı ise, bireyin üyesi olduğu örgütün değerlerini ve başarılarını kendisinin gibi benimsemediği halde üyesi olmaktan guru duyması şeklinde açıklanabilir (O'Reilly ve Chatman 1986: 493).

İçselleştirme: Bağlılığın en derin olduğu son aşama olarak ifade edilebilir. İçselleştirme, bir bireyin kendi değerlerinin ve inançlarının, üyesi olduğu örgütün değer ve inançlarıyla tam olarak uyum sağladığı zaman oluşan bir durumdur. Bu durumda bireyin tutum ve davranışları hem kendi değerleriyle hem de örgütün değerleriyle paralel olmaktadır. İçselleştirme en kısa ifadeyle, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumudur (O'Reilly ve Chatman 1986: 493).

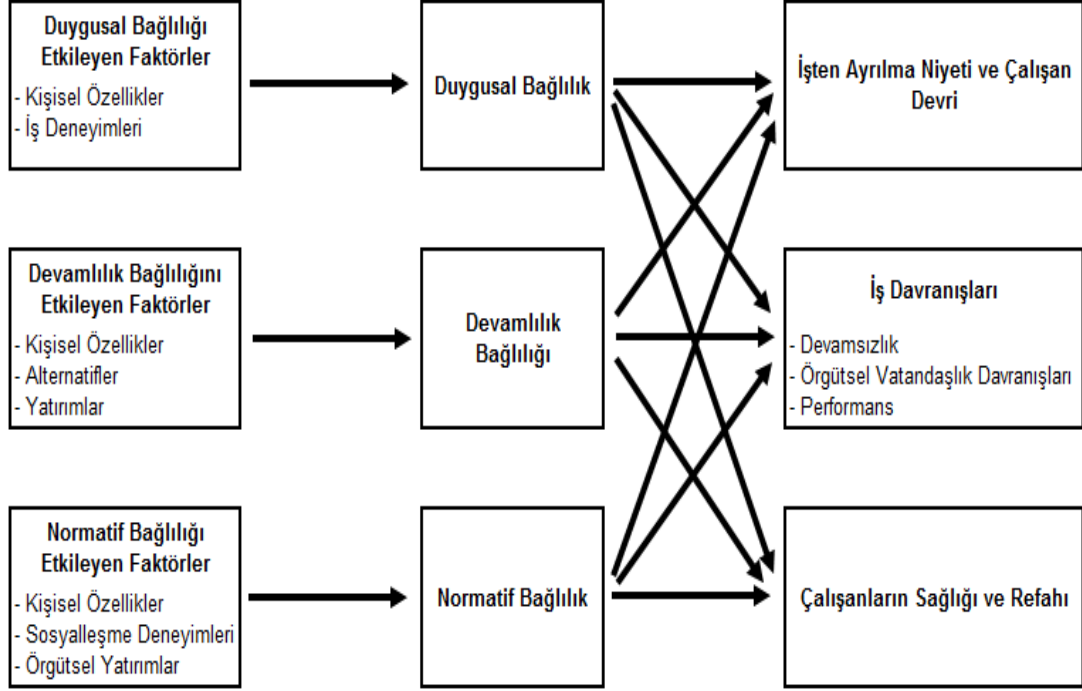
2.4.8. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı “çalışanların örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağdır” şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılığın 3 temel yaklaşıma dayandığı ileri sürülmekte ve bu yaklaşımlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ifade edilmektedir (Meyer, Irving ve Allen 1998: 32)

Belirtilen bu üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde bulunmaya devam etme isteklerinin temel unsur olduğu görülmektedir. Fakat duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devam bağlılığında gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla olumlu ya da olumsuz bir ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek için yapılan araştırmaların sonuçları örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığının olması gerektiğini göstermektedir (Boylu, Pelit ve Göçer 2007: 58).

Allen ve Meyer modelindeki üç bileşen arasındaki bağlar, nedenleriyle ve sonuçlarıyla ilgili değişkenler Şekil 2.1'de görülmektedir. Şeklin sol tarafında duygusal, devam ve normatif bağlılıkların gelişmesine etkide bulunan değişkenlere, sağ tarafında ise bağlılığın sonuçları olarak görülen değişkenlere yer verilmiştir (Ülker 2007: 233).

Şekil 0.1.Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22.

2.4.8.1 Duygusal Bağlılık

Temelinde arzu veya istek olan duygusal bağlılık, çalışanların gönüllüğü esasına dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Çalışanın örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyetini sağladığı gibi amaçların gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder. Diğer bir ifadeyle birey belirli bir hedefe ilişkin davranışları ya da eylemleri zorunluluk hissettiği için değil, sadece kendisi istediği için gerçekleştirir. Duygusal bağlılık; çalışanın örgütle özdeşleşmesini, örgüte içtenlikle katılımını ve paylaşılan ortak değerler sonucu örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade eder (Taşkın ve Dilek 2010: 39).

Duygusal bağlılık, bireyleri örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duymalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel amaçları destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanmaktadır (Durna ve Eren 2005: 211).

Chen ve Francesco, bireyin örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılığın örgütün kendisine değil, örgüt içindeki diğer bireylere hissettiği bağlılık olabileceğini ifade etmişlerdir. Duygusal bağlılığın yüksek olması, özgecilik gibi örgütsel bağlılığı etkileyen başka davranışların ortaya çıkmasını da sağlayacaktır (Chen ve Francesco 2003:501).

2.4.8.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı, gereklilik duymalarından dolayı çalışanları örgütlerine bağlayan en öncelikli bağdır (Meyer ve Allen 1997: 11).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak değerlendirilmektedir. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığının temel unsuru örgütte kalma ihtiyacıdır. Rasyonel bağlılık olarak da ifade edilen bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Boylu, Pelit ve Göçer 2007: 58).

Bir örgüt içinde kalmak için isteklilik olarak da ifade edilen devam bağlılığı, birlikte çalışanların yakın ilişkileri, emeklilik yatırımları, belli bir örgütte yıllarca çalışarak kazanılmış iş deneyimleri gibi devredilemeyen personel yatırımları açısından pek çok fayda sağlamaktadır. Bir çalışanın işten ayrılması ve yeni bir çalışanın bulunması oldukça yüksek maliyetlere sebep olmaktadır (Gümüştekin Eren ve Emet 2007: 106- 107).

Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Devam bağlılığı bu yüzden örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır. Örgüte devam bağlılığı duyan çalışanlar, kendilerini kapana sıkışmış gibi hisseden ve fırsat bulduklarında örgütten ayrılacak durumda olan bireylerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissetmeleri, işe karşı olumsuz tavır sergilemelerine yol açmaktadır (Doğan ve Demiral 2009: 62).

2.4.8.3 Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı yaklaşımlarına ek olarak, 1980’de Wiener ve Vardi tarafından önerilen “normatif” bağlılık boyutunu da dahil etmeleri sonucu üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Sarıdede ve Doyuran: 3-4).

Normatif bağlılık en genel tanımıyla, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği zorunluluk duygusudur (Meyer ve Smith, 2000: 320).

Normatif bağlılık bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini devam ettirirler. Başka bir deyişle normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olduğu görülmüştür (Uyguç ve Çımrın 2004: 93).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatürdeki araştırmaların genelinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup olarak incelenmektedir

2.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütlerde her bir çalışan diğerlerinden farklı kişisel özelliklere sahiptir. Bu özellikler bireysel farklılıkları ortaya koymanın yanı sıra örgütsel bağlılık derecesini de etkilemektedir. İş ortamına bağlı olarak çalışanın iş tatminini etkileyen çok sayıda dışsal faktör de bulunmaktadır. Ancak bireyin bu faktörleri algılanmasında ve değerlendirilmesinde, sahip olduğu kişisel özelliklerin etkisi oldukça fazladır. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı düzeyde ve aynı koşullar altındaki iki çalışana, eşit düzeyde ücret verilirse, muhtemelen iki çalışanın beklentilerinin karşılanma düzeyleri birbirinden farklı olacaktır (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu 2008: 4).

Kişisel faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi ve kişilik özellikleri olarak altı başlık altında toplanabilmektedir.

2.5.1.1 Yaş

Yapılan birçok araştırmada, örgütsel bağlılık ve çalışanın yaşı arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak, yaşı ilerleyen çalışanların alternatif iş olanaklarının azalması kaygısıyla örgütlerine zorunlu bir bağlılık duygusu ile bağlandıkları gözlenmiştir. Yaştaki artışın bireyin örgüte katacağı girdilerin mevcut örgütte biriktiği düşüncesi bireyin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini özellikle de deneyimin önemsenmediği durumlarda düşürürken, çalışanın da örgüt değiştirme isteği azalmaktadır. Bunun sebebi ise; başka örgütlerde uzun yıllar çalışmış ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerler geliştirmiş bireylerin yeni örgütlerde uyum sorunu yaşamaları olasılığıdır. Bunun yanında, mesleklerine yatırım yapmamış daha genç çalışanların, mesleki başarıları daha fazla olan eski çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları, mesleklerinin ne olduğu farklılık göstermeksizin genç ve doyumu daha az olan çalışanların daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir (Tiryaki 2005: 125).

2.5.1.2 Cinsiyet

Şimdiye kadarki örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları karışık olduğundan, bu iki kavram arasındaki ilişki, belirsizliğini sürdürmektedir. Cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirten çalışmalar olsa da bu alanda yapılan çalışmaların çoğunda, erkek ve bayanların örgütlerine bağlanmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun yanı sıra her iki cinsin de örgütsel bağlılıklarının benzer seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar ayrıca, üst düzey çalışanların ve yöneticilerin de örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (Al-Ajmi 2006: 838-844).

2.5.1.3 Medeni Durum

Konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar, bireylerin bağlılık geliştirmelerinde medeni durumlarının önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler. Bekar bireyler, evli

ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmanın maliyetinin daha az olduğunu düşünmektedirler (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz 2009: 80).

Evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları görülmektedir. Ancak literatürde örgütsel bağlılıkla medeni durum arasında bir ilişki olduğunu belirten önemli bir çalışma görülmemektedir (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Çan 2006: 80) .

2.5.1.4 Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi de örgütlerine olan bağlılıklarına etki etmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakış açılarını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişkendir. Eğitim düzeyi yükseldikçe işe yüklenen anlam ve işten beklentiler de yükselmektedir. Yüksek eğitim almış bireylerin eğitim düzeyi düşük olan bireylere göre işe bakış açıları farklılık göstermektedir. İş hayatına erken girmek yerine, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten belirli bir süre fedakarlık gösteren bireyler, eğitimleri tamamlandığında nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamına dahil olmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarında daha yüksek beklentileri olur. İş hayatı bu bireyler için para kazanma işlevinin Çan sıra toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma anlamlarına da gelmektedir (Zeyrek 2008: 60).

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmaların sonuçlarına göre; yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da bulundukları pozisyona daha az bağlandıkları düşünülmektedir. Ancak literatürde, bu sonuca ulaşmayan çalışmalar da yer almaktadır (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara 2006: 80) .

2.5.1.5 Örgütte Çalışma Süresi

Örgüt üyelerini unvanı ya da pozisyonu ne olursa olsun, çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca, bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan diğer bir etkidir. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir

ilişki bulunmakta, başka bir ifadeyle örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Çalışma süresi arttıkça, çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımların da arttığı ileri sürülmektedir. Bunun sebebi hizmet süresinin de örgüte yapılan bir tür yatırım olarak kabul edilmesidir. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanlar, üyesi oldukları örgüte daha fazla bağlanmaktadırlar (Çöl ve Gül 2005: 295- 296).

2.5.1.6 Kişilik Özellikleri

Örgüt üyelerinin kişilik özellikleri de örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilmektedir. Olumlu kişiliği olanlar, olumsuz kişiliği olanlara göre bulundukları ortamda olup biteni kontrol etmeye ve iletişim kurarak destek almaya eğilimlidirler. Bu yüzden olumlu kişilik sahibi bireylerde duygusal ve normatif bağlılık öne çıkarken, olumsuz kişiliği olanlarda ise devam bağlılığı daha fazla önem kazanmaktadır (Sıgır ve Basım 2006: 141).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; yönetim, ücret, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, rol çatışması ve belirsizliği, örgütsel ödüller ve takım çalışması olarak yedi başlık altında toplanabilmektedir.

2.5.2.1 Yönetim

Örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birincisi yönetim şeklidir. Örgütün, enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği artırabilmektedir. Yönetim şekli örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığın artmasıyla sonuçlanmaktadır (Güven 2006: 13).

Örgütsel bağlılık, çoğu zaman örgütsel politika ve uygulamalardan önemli ölçüde etkilenmektedir. Örgütte uygulanan politika ve stratejiler yönetim şekli ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı yönetim şeklini benimseyen bir örgütte çalışanların fikir ve düşünceleri, uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim şeklinde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmekte ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir. Bir yönetici,

Çalışanları motive ederek onların rgte olan bağlılık duygularını geliştirmek için bireylerin değerlerini, hizmetlerini veya rgte olan katkılarını her fırsatta takdir etmelidir (Demirel 2009: 120).

2.5.2.2 cret

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri de bireylerin ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler dışında bütün örgütlerde, çalışanlar belirli bir ücret karşılığı çalıştıkları için, işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında en belirleyici faktörlerden birinin ücret olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden çalışanların ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımsal adaletin bir unsuru olan ücretin, çalışanlar arasındaki dağılımının adaletli algılanıp algılanmaması da örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bireyin rgtne olan bağlılığı, örgüt yönetiminin uyguladığı ücret politikasını ne derece adil ve dengeli bulduğuyla ilgilidir. cret, özellikle st düzey çalışanlar için örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür (l ve Gl 2005: 296).

Özellikle, ekonomik yönden sıkıntı içinde olan çalışanlar için ücret tatmini; işi, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer örgütsel faktörlerin tatmininden daha önemli olabilmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda, çalışanların ücret düzeyinin, işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu belirtilmiştir (olakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz 2010: 80).

2.5.2.3 Örgüt Büyüklüğü

Örgütlerde bürokratik eğilimler, çalışan kişi sayısı yani örgütlerin büyüklüğü nispetinde artış göstermektedir. Büyük rgtlerde yönetim ve denetim mekanizmalarının işlevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve herkesin, bulunduğu pozisyondan kaynaklanan bazı yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Her kademedede işlerin yapılma şekliyle ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler vardır. Bireyler arası ilişkiler ise bulunan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülmektedir. Bu açıdan; örgütün organizasyon yapısı ve benimsediği işi süreçleri çalışanların bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Kuralların biçimsel olması, merkezileşme derecesi ve diğer işlevsel departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan değişen evre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımda belirtilen örgüt tipi

bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkarmakta ve çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Dağdeviren Gözen 2007: 59).

2.5.2.4 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarına yön veren, çoğu zaman farkında olmadan türetilen, bir örgütün içinde ve çevresinde bir temel olarak kabul edilen değerler, normlar, varsayımlar ve inançlardan oluşan bir bütündür. (Yüceler 2009: 447).

Örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlanılmasını sağlamakta (Çavuş ve Gürdoğan 2008: 20) ve örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüt kültürüne olan uyumları arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel değer ve amaçların örgüt üyeleri tarafından kabullenilmesi ve paylaşımı örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığın temelini meydana getiren tutarlı kural ve ilkeler ile stratejik politikaların sürekliliği örgütsel kültürün oluşumuna bağlıdır. Demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü örgütsel bağlılığı güçlendirirken, bürokratik örgüt kültürü ise örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki oluşturur (Demirel 2009: 120).

2.5.2.5 Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol, bireyin örgütteki diğer bireylerle ilgili davranışlarında beklenen hareket kalıpları anlamına gelir ve statünün dinamik yönü olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz 2010: 241).

Rol belirsizliği çalışanın yaptığı işi ile ilgili kendisinden beklenenlerin açıkça belirtilmemesini, rol çatışması ise bireylerin örgüt içinde sahip oldukları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder. Örgüt içinde çalışanlar için rol belirsizliği ve rol çatışması algılaması yüksekse, bu durum çalışanlarda strese yol açar. Bu da örgütün birçok çıktısını etkileyebilecek olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Akar ve Yıldırım 2008: 100).

Rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının olduğu durumlarda çalışanlarda görevden kaçınma ortaya çıkacaktır. Bunun önüne geçmek için, görev ve rollerdeki belirsizliğin en alt düzeye indirilmesi gerekmektedir (Çöl ve Ardıç 2008: 161).

Bu konuda, gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede yapılan araştırmalar da rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Ali ve Baloch 2009: 263-264).

2.5.2.6 Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüller önemli bir yere sahiptir. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın örgüte bağlanmasında etkili olmaktadır (Çelik Keleş 2006: 63-64).

Ödüller, yönetimin başarı gösteren çalışana teşekkür mesajını iletmesinin iyi bir yoludur. Çalışanın bu mesajı algılama ve yorumlama biçimi, onun örgüte olan bağlılığını etkileyecektir. Çalışanın sarf ettiği çaba karşılığında aldığı ödül, örgütün gelecekteki faaliyetleri gerçekleştirmesi için de önemli bir motivasyon aracı olacaktır (Gündoğan 2009: 36).

Yöneticilerin, ödülleri adil bir biçimde dağıtmalarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir etken olduğu tespit edilmiştir. Çalışan, örgütün verdiği ödüllerin yeterli olduğunu düşünür ve adil olarak dağıtıldığını algıarsa, örgütsel bağlılığı daha fazla artacaktır. Çalışana yapılan fazladan ödeme, çoğu zaman daha yüksek bir bağlılık ortaya çıkarmaktadır (Gündoğan 2009: 36- 37).

2.5.2.7 Takım Çalışması

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluk şeklinde tanımlanmaktadır (Eren 2007: 463).

Çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve bağımsız çalışma arzuları takım çalışmasına olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. (İnce, Bedük ve Aydoğan 2004: 425). Becker ve Billings takım çalışması ve takıma bağlılığın, örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmiş; iş arkadaşlarının, üstlerinin ve astlarının, müşterilerin, diğer grup ve bireylerin çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Becker ve Billings 1997: 177).

Örgütler, giderek çeşitlenen ve üstesinden gelmek durumunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerle değil, sinerjik bir etki oluşturan takım çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Çalışma arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar gösteren takım çalışanlarının örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (Bülbül 2007: 46).

Bir takım içerisinde kararların çalışanların katılımıyla alınması, onlar tarafından yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacak ve örgütsel bağlılıklarının artması sonucunu doğuracaktır. (Gündoğan 2009: 37).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olmasını bağlılığın düzeyi belirlemektedir. Örgütsel amaçlar örgüt üyeleri tarafından kabul görmediğinde, örgütsel bağlılık düzeyi düşer ve örgüt yok olma sürecine doğru hız kazanır. Öte yandan örgütün amaçları kabul gördüğünde ise, örgütsel bağlılık düzeyi yükselir ve sonuç olarak örgütün lehine olan etkili davranışlar ortaya çıkar. Bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde ilişkiliyken; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi davranışlarla ise daha yüksek düzeyde bir ilişkiye sahiptir (Doğan ve Kılıç 2007: 52). İşe devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma niyeti örgütsel bağlılığın yetersiz olmasının belli başlı olumsuz sonuçlarıdır.

2.6.1. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık kavramı hakkında, konuyla ilgilenen bilim insanlarının geliştirdikleri farklı tanımlamalar mevcuttur. İşe devamsızlık, çalışanların çalışma programına veya planına göre çalışması gereken zamanlarda haklı bir mazeretleri olmaksızın işine gelmemesi olarak ifade edilebilir (Eren 2007: 267).

Örgütteki işleri aksatan ve verimliliğin düşmesine neden olan işe devamsızlığın birçok sebebi vardır. Bunlar; yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, işyerinde uzun bir süre çalışmış olma, öğrenim derecesi ve monotonluk, dönemsel faktörler, günlük çalışma süresi, ücret miktarları ve ödeme şekli, sosyal güvence, içinde bulunulan çalışma grubu olarak belirtilmektedir (Eren 2007: 267-273).

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının da belirtilen diğer nedenlerin yanında işe devamsızlığa yol açan sebeplerden biri olduğu belirtilmiştir (Buchko. Weinzimmer ve

Sergeyev: 1998: 111). Örgütlerine bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, diğer sebeplerin yanında, işe devam etmeme olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Uyguç ve Çımrın 2004: 93).

2.6.2. İşe Geç Kalma

İşe geç gelme, bir çalışanın işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması şeklinde ifade edilebilir. İşe geç gelme oranı ise, belirli bir zaman diliminde işe geç gelinen günlerin toplamının o zaman dilimi içindeki iş günlerine bölünmesi ile bulunur. Ancak çalışanların işe ulaştıkları aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi kontrol edilemeyen durumlar nedeniyle işine geç kalabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu gibi durumlar dışında, çalışanların işlerine olması gereken zamanda başlamaları ve devam ettirmeleri beklenmektedir. İşe geç gelme oranının düşük olması, örgüte bağlılığın bir göstergesi olarak düşünülebilmekte, ancak tek başına yeterli bir gösterge olarak kabul edilmemektedir (Çelik Keleş 2006: 97).

Angle ve Perry de işe geç kalmayı örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak değerlendirmişlerdir. Örgütlerine güçlü bir bağlılık duyan çalışanların katılımları ve verimlilikleri yüksek olmakta ve böyle bir durumda diğer olumsuz sonuçlarla birlikte işe geç kalmanın da görece düşük olması beklenmektedir (Angle ve Perry 1981: 2-3).

2.6.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar verilmesi veya buna niyet edilmesidir (Barrlett 1999: 70).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Gül, Oktay ve Gökçe 2008: 3).

Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve nihayetinde işgücü devrinin azalmasıdır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı düşük olan örgüt üyelerinin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı ifade edilebilir.

Yapılan arařtırmalar da bunu doęrulamıř, dūřūk ōrgūtsel baęlılıęın ve iřin çeřitli yōnlerine iliřkin doyumsuzluęun bir sonucu olarak iřten ayrılma niyetinin ortaya çıktıęı ancak aksi durumda, yani ōrgūtsel baęlılıęın yūkses olması durumunda ise iřten ayrılma niyetinin azaldıęı tespit edilmiřtir (Sabuncuoęlu 2007: 617).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir uygulamaya yer verilmektedir. Uygulama kapsamında akademik personel üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde ilk olarak araştırma hakkında bilgiler verilmiş ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde yapılan araştırma sonucunda ulaşılan veriler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Ancak araştırmanın üzerine oturduğu iki ana faktörün alt boyutları itibarıyla çalışmada incelenmiş olması dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin de çalışmanın alt amaçları bağlamında belirlenmesini gerekli kılmıştır.

Bu çalışma örgütsel davranış alanında sıklıkla incelenen iki temel kavrama odaklanması nedeniyle öne çıkmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık açısından tartışmalı pozisyona sahip akademik personelin örneklem kümesi olarak seçilmesi çalışmanın dikkate değer ve önem arz eden diğer yanını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar 2009: 77).

3.3. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin 960 kişiden oluşan akademik personeli oluşturmaktadır. Örneklemine ise evren içerisinde ulaşılan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin 308 akademik personeli oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın sonuçları değerlendirilmeden önce bir hususu özellikle belirtmekte yarar vardır. O da toplumsal nitelikli her araştırma gibi bu araştırmanın da birtakım sınırlılıklar taşıdığı ve bu nedenle ulaşılan sonuçlar ve bunlara dayanarak yapılacak yorumların dikkatli kullanılması gerektiği şeklinde ifade edilebilir. Araştırma açısından sınırlama oluşturan hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Akademik personel örgütsel adaleti ve örgütsel bağlılığı belirlemede güvenilir bir kaynaktır.
2. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görev yapan akademik personele uygulanan ölçme aracı ile elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. Veri toplama yöntemlerinden biri olan anketin sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgütsel Adalet tutumları ile Örgütsel Bağlılık tutumları arasında bir ilişki vardır.

H2: Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel adalet tutumları arasında farklılık vardır.

H3: Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel bağlılık tutumları arasında farklılık vardır.

H4: Ödül alma durumuna göre örgütsel adalet tutumları ortalamaları farklılık göstermektedir.

H5: Ödül alma durumuna göre örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları farklılık göstermektedir.

H6: Kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel adalet tutumları ortalamaları farklılık göstermektedir.

H7: Kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları farklılık göstermektedir.

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu üç bölümden ve 46 sorudan oluşmaktadır (Ek 1).

Anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler formu bulunmaktadır. Bu formda; katılımcıların yaşı, cinsiyeti, akademik personel olarak geçirdiği toplam hizmet süresi ve görevli oldukları üniversitedeki hizmet süresi, yönetsel düzeyi, unvanı, daha önce idari soruşturma geçirip geçirmediikleri ve ödül-ceza alıp almadıklarını belirlemeye yönelik 8 soru yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 sorudan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği bulunmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinin ilk 5 sorusu dağıtımsal adalet boyutunu, 6-11 arası prosedürel adalet boyutunu 12-19 arası etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde ise; Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve toplam 18 önermeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Ölçeğin ilk 6 sorusu duygusal bağlılık boyutunu, 7-12 arası devam bağlılığı boyutunu, 13-18 arası da normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir.

3.7. Verilerin İstatistikî Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistik metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü varyans ve T testi kullanılmıştır. Ölçekler için Faktör Analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarılmış, Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson ve Spearman

Korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

3.8. Bulgular Ve Yorumlar

3.8.1. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği

Araştırmada yer alan ölçeklerimize ilişkin güvenilirlik incelenmiştir. Buna göre Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.1’de yapılan Güvenirlilik Analizi sonuçları verilmiştir ve Cronbach Alpha güvenirlilik hesaplamasından yararlanılmıştır.

Buna göre yapılan dağıtımsal adalet ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde $\alpha = 0,806$ ile ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Prosedürel adalet ölçeğinin güvenirliliğini düşüren bir soru çıkarılmış (“Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.”) ve güvenilirlik $\alpha = 0,882$ ’ten $\alpha = 0,893$ ’e artarak, ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Etkileşimsel adalet ölçeğinin güvenirliliğini $\alpha = 0,955$ ile ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Genel olarak araştırmada Örgütsel Adalet Ölçeği güvenirliliği $\alpha = 0,949$ ile yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutları olan, duygusal bağlılık ölçeği güvenirliliği $\alpha = 0,810$ ile yüksek derecede güvenilir olduğu, devam bağlılığı ölçeğinin $\alpha = 0,656$ ile oldukça güvenilir bir ölçek olduğu ve normatif bağlılık ölçeği $\alpha = 0,831$ ile yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Genel olarak araştırmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği güvenirliliği $\alpha = 0,760$ ile oldukça güvenilir çıkmıştır.

Sonuç olarak araştırmada sorulan ifadeler için araştırmanın genel güvenirliliği $\alpha = 0,925$ ile yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Dağıtumsal Adalet Ölçeği	6	0,806
Prosedürel Adalet Ölçeği	5	0,893
Etkileşimsel Adalet Ölçeği	9	0,955
Genel Olarak Örgütsel Adalet Ölçeği	19	0,949
Duygusal Bağlılık Ölçeği	6	0,810
Devam Bağlılığı Ölçeği	6	0,656
Normatif Bağlılık Ölçeği	4	0,831
Genel Olarak Örgütsel Bağlılık Ölçeği	16	0,760
ARAŞTIRMANIN GENEL GÜVENİRLİĞİ	35	0,925

Verilerin, madde/değişken değerlerinin tutarlılığı için geliştirilen yaklaşım ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğidir. Araştırmada kullanılan ölçekler için yapılan Faktör analizi ile ölçeklerin/maddelerin tutarlılığı KMO istatistiğine göre yorumlanacaktır. KMO istatistiği için değerlendirme aşağıdaki gibi yapılır.

Tablo 3.2. KMO İle Tutarlılık Ölçütü

ÖLÇÜT	TUTARLILIK
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	Mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	İyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	Orta Düzey
$0,70 < KMO \leq 0,60$	Zayıf
$0,60 < KMO$	Kötü

Buna göre yapılan faktör analiziyle (Tablo 3.3), Dağıtumsal Adalet Ölçeğinin tutarlılığının iyi düzeyde olduğu (KMO:0,808), Prosedürel Adalet Ölçeğinin tutarlılığının iyi düzeyde olduğu (KMO:0,875), Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin tutarlılığının mükemmel düzeyde olduğu (KMO:0,945), Duygusal Bağlılık Ölçeğinin tutarlılığı iyi düzeyde olduğu (KMO:0,831), Devam Bağlılığı Ölçeğinin tutarlılığının zayıf düzeyde olduğu (KMO:0,672), Normatif Bağlılık Ölçeğinin tutarlılığının orta düzeyde olduğu (KMO:0,785) sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizinin yer aldığı, faktör katsayısı, açıklama oranı, güvenilirliği ve ortalama değerlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.3’te verildiği gibidir;

Tablo 3.3. Faktör Analizi Sonuçları

Dağıtımsal Adalet Ölçeği		KMO: 0,808	
α : 0,806	Ort: 2,81	%VAR: 55,45	Faktör Katkısı
Çalışma programım adildir.			,718
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.			,646
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.			,795
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kurumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.			,766
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.			,788
Prosedürel Adalet Ölçeği		KMO: 0,875	
α : 0,893	Ort: 3,16	%VAR: 63,56	Faktör Katkısı
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.			,794
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.			,857
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.			,838
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.			,817
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.			,841
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.			,609
Etkileşimsel Adalet Ölçeği		KMO: 0,945	
α : 0,955	Ort:2,73	%VAR: 74,25	Faktör Katkısı
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.			,775
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.			,847
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.			,907
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler			,889
Yöneticilerim, isimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.			,865
Yöneticilerim, isimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.			,887
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.			,906
Yöneticilerim, isimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.			,808
Duygusal Bağlılık Ölçeği		KMO: 0,831	
α : 0,810	Ort:2,43	%VAR: 51,81	Faktör Katkısı
Kariyerimin geri kalanında bu kurumda olmaktan mutluluk duyarım.			,709
Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.			,655
Kurumumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmem.			,631

Bu kuruma duygusal olarak bağlı değilim.			,827
Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı var.			,694
Bu kuruma güçlü bir ait olma hissim yok.			,782
Devam Bağlılığı Ölçeği		KMO: 0,672	
α : 0,656	Ort: 3,14	%VAR:38,00	Faktör Katkısı
Bu kurumdan şimdi ayrılmak istesem bile benim için zor.			,511
Eğer şimdi bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem hayatımda birçok şey aksar.			,687
Şimdi bu kurumda kalmam, istekten çok bir gerekliliktir.			,517
Bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem çok az seçeneğim olacağına inanıyorum.			,775
Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında alternatiflerin azlığı da var.			,739
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm.			,364
Normatif Bağlılık Ölçeği		KMO: 0,785	
α : 0,831	Ort:3,08	%VAR:66,61	Faktör Katkısı
Kurumumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.			,786
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			,836
Bu kurumdan şimdi ayrılmam çünkü içindeki insanlara kendimi borçlu hissediyorum.			,817
Bu kuruma çok şey borçluyum.			,825

3.8.2. Normallik Sınaması

Araştırmada kullanılan hipotezlere ilişkin kullanılacak olan istatistiksel yöntemlerin temel varsayımı olan normallik sınaması yapılmıştır. Normallik sınamalarında gözlem sayısı 29'dan az olduğunda Shapiro-Wilks testi, gözlem sayısı 29 ve daha büyük olduğunda ise Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmaktadır. Veri sayımız 308 olduğu için Kolmogorov-Smirnov test sonucundan yararlanılmıştır(One-Sample Kolmogorov-Smirnov). Araştırmada kullanılan ve hipotezlerimize konu olan ölçeklere ilişkin normallik sınaması için hipotezler aşağıdaki gibidir;

H_0 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

H_a : Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

%5 anlamlılık düzeyine göre araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin sig. Değerleri incelendiğinde %5'ten büyük olduğu ve H_0 hipotezi kabul edildiği dolayısıyla normal

dağılıma uyduğu belirlenmiştir. Buna göre kullanılan ölçekler için parametrik yöntemler kullanılacaktır. Ölçeklere ilişkin yapılan normallik sınaması aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.4. Normallik Sınaması

		Dağ. Adalet	Pros. Adalet	Etkl. Adalet	Duy. Bağlılık	Dev. Bağlılığı	Norm. Bağlılık
N		308	308	308	308	308	308
Normal Params. (a,b)	Ortalama	2,8155	3,1617	2,7316	2,4329	3,1403	3,0860
	Std. Sapma	,81102	,97324	,95313	,80568	,72557	,94273
Kolmogorov-Smirnov Z		1,156	,844	1,245	1,366	1,618	1,247
Asymp. Sig. (2-tailed)		,138	,475	,090	,058	,051	,089

3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcılara kullanılan ölçekler olan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine ilişkin sorular sorulmuştur ve katılım seviyeleri öğrenilmiştir. Buna göre her bir soruya ilişkin olarak alınan cevapların ortalaması ve standart sapması ölçülmüştür. Ölçeğimize katılanlar için likert ölçeği kullanılmış ve puanlama “1:*Kesinlikle Katılıyorum*”, “2:*Katılıyorum*”, “3:*Kararsızım*”, “4:*Katılmıyorum*”, “5:*Kesinlikle Katılmıyorum*” şeklinde yapılmıştır. İlgili sorulara göre verilen cevapların tanımlayıcı istatistiği olarak ortalama ve standart sapma değerinden yararlanılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarının 5’li likert ölçeğinde hangi aralığa düştüğünü belirlemek amacıyla kullanılacak değer tablosu aşağıdaki gibidir

Tablo 3.5.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Değer Aralığı

Ortalamaların Değer Aralığı	5’li Likert Ölçeğindeki Karşılığı
1.00 – 1.80	Kesinlikle Katılıyorum
1.81 – 2.60	Katılıyorum
2.61 – 3.40	Kararsızım
3.41 – 4.20	Katılmıyorum
4.21 – 5.00	Kesinlikle Katılmıyorum

Araştırmada kullanılan ölçeklerin incelenmesinde Tablo 3.5’te verilen değer tablosundan faydalanılacaktır.

3.8.4. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeğinin İncelenmesi

Araştırmada kullanmış olduğumuz Örgütsel Adalet ölçeğinin incelenmesi bu başlık altında olacaktır. Buna göre dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri verilerek Tablo 3.5'e göre yorumlanacaktır.

3.8.4.1 Dağıtımsal Adalet Ölçeğinin İncelenmesi

Dağıtımsal Adalet ölçeği ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde(Tablo 3.6) en düşük katılıma ilişkin ortalama “*Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.*” ifadesi olmuştur(ortalama: 3,3961) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. En yüksek katılıma ilişkin ortalama “*Çalışma programım adildir.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 2,2370) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak katılımcıların Dağıtımsal Adalet ile ilgili sorulan ifadeler için katılım düzeyi incelendiğinde ölçeğimizin ortalaması 2,8155 çıkmış ve bu bize katılımcıların sorulan ifadelere kararsız kaldıkları sonucunu verir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.6. Dağıtımsal Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışma programım adildir.	308	2,2370	1,11212
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	308	3,3961	1,25259
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	308	2,7110	1,13758
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kurumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	308	2,8539	1,08653
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	308	2,6656	1,05014
GENEL OLARAK (Dağıtımsal Adalet)	308	2,8155	,81102

3.8.4.2 Prosedürel Adalet Ölçeğinin İncelenmesi

Prosedürel Adalet ölçeği ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde(Tablo 3.7) en düşük katılıma ilişkin ortalama “*Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.*” ifadesi olmuştur(ortalama: 3,3994) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. En yüksek katılıma ilişkin ortalama “*Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 3,0422) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak katılımcıların Prosedürel Adalet ile ilgili sorulan ifadeler için katılım düzeyi incelendiğinde ölçeğimizin ortalaması 3,1617 çıkmış ve bu bize

katılımcıların sorulan ifadelerle kararsız kaldıkları sonucunu verir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.7. Prosedürel Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	308	3,0292	1,17899
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	308	3,3994	1,14414
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	308	3,2110	1,14897
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	308	3,0422	1,11614
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	308	3,1266	1,22150
GENEL OLARAK (Prosedürel Adalet)	308	3,1617	,97324

3.8.4.3 Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin İncelenmesi

Etkileşimsel Adalet ölçeği ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo 3.8) en düşük katılıma ilişkin ortalama “*Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 2,9578) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. En yüksek katılıma ilişkin ortalama “*İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 2,4513) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak katılımcıların Etkileşimsel Adalet ile ilgili sorulan ifadeler için katılım düzeyi incelendiğinde ölçeğimizin ortalaması 2,7316 çıkmış ve bu bize katılımcıların sorulan ifadelerle kararsız kaldıkları sonucunu verir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.8. Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	308	2,4513	1,04034
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	308	2,4773	1,06902
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	308	2,6786	1,10548
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	308	2,7240	1,14934
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	308	2,7305	1,10172
Yöneticilerim, isimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	308	2,9058	1,15320
Yöneticilerim, isimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	308	2,7890	1,10857
isimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	308	2,8701	1,12537
Yöneticilerim, isimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	308	2,9578	1,13639
GENEL OLARAK (Etkileşimsel Adalet)	308	2,7316	,95313

3.8.5. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İncelenmesi

Araştırmada kullanmış olduğumuz Örgütsel Bağlılık ölçeğinin incelenmesi bu başlık altında olacaktır. Buna göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri verilerek Tablo 3.5'e göre yorumlanacaktır.

3.8.5.1 Duygusal Bağlılık Ölçeğinin İncelenmesi

Duygusal Bağlılık ölçeği ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo 3.9) en düşük katılıma ilişkin ortalama “*Kurumumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmem.*” ifadesi olmuştur(ortalama: 2,6753) ve araştırmaya katılanlar bu ifade için kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. En yüksek katılıma ilişkin ortalama “*Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 2,1429) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak katılımcıların Duygusal Bağlılık ile ilgili sorulan ifadeler için katılım düzeyi incelendiğinde ölçeğimizin ortalaması 2,4329 çıkmış ve bu bize katılımcıların sorulan ifadelere katıldıkları sonucunu verir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.9. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Kariyerimin geri kalanında bu kurumda olmaktan mutluluk duyarım.	308	2,3182	1,03177
Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	308	2,1429	,93731
Kurumumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmem.	308	2,6753	1,23933
Bu kuruma duygusal olarak bağlı değilim.	307	2,4560	1,16898
Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı var.	308	2,3896	1,12890
Bu kuruma güçlü bir ait olma hissim yok.	308	2,6169	1,21445
GENEL OLARAK (Duygusal Bağlılık)	308	2,4329	,80568

3.8.5.2 Devam Bağlılığı Ölçeğinin İncelenmesi

Devam Bağlılığı ölçeği ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo 3.10) en düşük katılıma ilişkin ortalama “*Bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem çok az seçeneğim olacağına inanıyorum.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 3,4221) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. En yüksek katılıma ilişkin ortalama “*Eğer şimdi bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem hayatımda birçok şey aksar.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 2,7825) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak katılımcıların Devam Bağlılığı ile ilgili sorulan ifadeler için katılım düzeyi incelendiğinde ölçeğimizin ortalaması 3,1403 çıkmış ve bu bize katılımcıların sorulan ifadelere kararsız kaldıkları sonucunu verir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.10. Devam Bağlılığı Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Bu kurumdan şimdi ayrılmak istesem bile benim için zor.	308	2,8929	1,18825
Eğer şimdi bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem hayatımda birçok şey aksar.	308	2,7825	1,23524
Şimdi bu kurumda kalmam, istekten çok bir gerekliliktir.	308	3,0227	1,23579
Bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem çok az seçeneğim olacağına inanıyorum.	308	3,4221	1,16844
Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında alternatiflerin azlığı da var.	308	3,3247	1,18009
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm.	308	3,0390	1,14649
GENEL OLARK (Devam Bağlılığı)	308	3,1403	,72557

3.8.5.3 Normatif Bağıllık Ölçeğinin İncelenmesi

Normatif Bağıllık ölçeği ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo 3.11) en düşük katılıma ilişkin ortalama “*Bu kurumdan şimdi ayrılmam çünkü içindeki insanlara kendimi borçlu hissediyorum.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 3,2370) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. En yüksek katılıma ilişkin ortalama “*Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 2,8896) ve araştırmaya katılanlar bu ifadeye kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak katılımcıların Normatif Bağıllık ile ilgili sorulan ifadeler için katılım düzeyi incelendiğinde ölçeğimizin ortalaması 3,0860 çıkmış ve bu bize katılımcıların sorulan ifadelerle kararsız kaldıkları sonucunu verir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.11. Normatif Bağıllık Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Kurumumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.	308	3,0812	1,15419
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	308	2,8896	1,05585
Bu kurumdan şimdi ayrılmam çünkü içindeki insanlara kendimi borçlu hissediyorum.	308	3,2370	1,15803
Bu kuruma çok şey borçluyum.	308	3,1364	1,25336
GENEL OLARAK (Normatif Bağıllık)	308	3,0860	,94273

3.8.6. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

3.8.6.1 Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %26,3’ü (81 kişi) 36 ile 40 yaş arasında, %23,1’i (71 kişi) 31 ile 35 yaş arasında, %21,4’ü (66 kişi) 26 ile 30 yaş arasında, %13,6’sı (42 kişi) 41 ile 50 yaş arasında, %4,5’i (14 kişi) 20 ile 25 yaş arasında, %3,6’sı (11 kişi) 51 yaş ve üzerinde olanlardan oluşmaktadır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.12. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	20-25	14	4,5
	26-30	66	21,4
	31-35	71	23,1
	36-40	81	26,3
	41-45	42	13,6
	46-50	23	7,5
	51 ve üzeri	11	3,6
	Toplam	308	100,0

3.8.6.2 Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %63'ü (194 kişi) erkeklerden ve %37'si (114 kişi) kadınlardan oluşmak üzere toplam olarak 308 katılımcı bulunmaktadır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.13. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	Kadın	114	37,0
	Erkek	194	63,0
	Toplam	308	100,0

3.8.6.3 Araştırmaya Katılanların Akademik Personel Olarak Geçirdikleri Sürelere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların akademik personel olarak geçirdikleri sürelerle göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %25'i (77 kişi) 6 ile 10 yıl, %23,7'si (73 kişi) 11 ile 15 yıl, %19,5'i (60 kişi) 3 ile 5 yıl, %16,9'u (52 kişi) 1 ile 2 yıl, %10,7'si (33 kişi) 16 ile 20 yıl, %23'ü (7 kişi) 21 ile 25 yıl ve %1,9'u (6 kişi) 26 ve üzeri yıl süre geçirdiklerini belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.14. Katılımcıların Akademik Personel Olarak Geçirdikleri Süre

		Frekans	Yüzde
Değer	1-2	52	16,9
	3-5	60	19,5
	6-10	77	25,0
	11-15	73	23,7
	16-20	33	10,7
	21-25	7	2,3
	26 ve üzeri	6	1,9
	Toplam	308	100,0

3.8.6.4 Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların üniversitedeki hizmet yıllarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %35,1'i (108 kişi) 6 ile 10 yıl arasında, %26,9'u (83 kişi) 3 ile 5 yıl arasında, %22,7'si (70 kişi) 1 ile 2 yıl, %3,2'si (10 kişi) ve %0,9'u (3 kişi) 21 yaş ve üzerinde üniversitede hizmet verdiklerini belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.15. Katılımcıların Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	1-2	70	22,7
	3-5	83	26,9
	6-10	108	35,1
	11-15	34	11,0
	16-20	10	3,2
	21-25	2	,6
	26 ve üzeri	1	,3
	Toplam	308	100,0

3.8.6.5 Araştırmaya Katılanların Yönetsel Düzeylerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların yönetsel düzeylerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %85,1'i (262 kişi) yönetici olmadıklarını, %14,9'u (46 kişi) yönetici olduklarını belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.16. Katılımcıların Yönetmelik Düzeylere göre dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	Yöneticim	46	14,9
	Yönetici değilim	262	85,1
	Toplam	308	100,0

3.8.6.6 Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların unvanlarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %34,4'ü (106 kişi) Yrd. Doç, %22,1'i (68 kişi) Öğretim Görevlisi, %14,9'u (46 kişi) Araştırma Görevlisi 50d, %9,7'si (30 kişi) Araştırma Görevlisi 33a, %8,4'ü (26 kişi) Doçent, %4,2'si (13 kişi) Okutman, %3,9'u (12 kişi) Profesör, %1,6'sı (5 kişi) Uzman ve %0,6'sı (2 kişi) Çevirici Unvanına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.17. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	Prof	12	3,9
	Doç	26	8,4
	Yrd. Doç.	106	34,4
	Öğretim Görevlisi	68	22,1
	Uzman	5	1,6
	Okutman	13	4,2
	Çevirici	2	,6
	Aras. Gör. 50d	46	14,9
	Aras. Gör. 33a	30	9,7
	Toplam	308	100,0

3.8.6.7 Araştırmaya Katılanların İdari Soruşturma Geçirmelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların İdari Soruşturma geçirmelerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %89,6'sı (276 kişi) idari soruşturma geçirmediğini, %8,1'i (25 kişi) idari soruşturma geçirdiklerini ancak ceza almadıklarını ve %2,3'ü (7 kişi) idari soruşturma geçirdiklerini ve ceza aldıklarını ifade etmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.18. Katılımcıların İdari Soruşturma Geçirmelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	Evet, geçirdim, ceza aldım	7	2,3
	Evet, geçirdim, ceza almadım	25	8,1
	Hayır geçirmedi	276	89,6
	Toplam	308	100,0

3.8.6.8 Araştırmaya Katılanların Görevli Oldukları Üniversiteden Ödül Almış Olma Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların görevli oldukları Üniversiteden ödül almış olma durumlarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %63'ü (194 kişi) görevli oldukları Üniversiteden ödül almadıklarını, %37'si (114 kişi) ödül aldıklarını ifade etmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.19. Katılımcıların Görevli Oldukları Üniversiteden Ödül Almış Olma Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	Evet	114	37,0
	Hayır	194	63,0
	Toplam	308	100,0

3.8.7. Araştırmanın Problemleri

3.8.7.1 Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet tutumları ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkiyi incelemek için Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin dağılımının normal olduğu ya da normale yakın olduğu durumlarda Pearson korelasyon katsayısı kullanıldığı halde, değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olduğu durumlarda Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır. Spearman'ın sıra korelasyonu Pearson'ın sıralı verilerle kullanılmak üzere tasarlanmış parametrik olmayan bir versiyonudur.

Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer, korelasyon katsayısı +1 ise, değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin -1 ise, değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğundan söz edilir. Pearson korelasyon katsayısının 0 olması ise, değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını gösterir. Değişkenler arasında Pearson korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır.

<u>r</u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Hipotezimiz;

H_0 : Örgütsel Adalet tutumları ile Örgütsel Bağlılık tutumları arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Örgütsel Adalet tutumları ile Örgütsel Bağlılık tutumları arasında bir ilişki vardır.

şeklindedir. Buna göre; araştırmada kullanılan ölçekler ile ilgili ilişki incelendiğinde Örgütsel Adalet ölçeği ile Örgütsel Bağlılık ölçeği tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki;

- Dağıtımsal Adalet ölçeği ile Duygusal Bağlılık ölçeği arasında $r=0,396$ ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu,
- Dağıtımsal Adalet ölçeği ile Normatif Bağlılık ölçeği arasında $r=0,297$ ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu,
- Prosedürel Adalet ölçeği ile Duygusal Bağlılık ölçeği arasında $r=0,383$ ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu,
- Prosedürel Adalet ölçeği ile Normatif Bağlılık ölçeği arasında $r=0,359$ ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu,

- Etkileşimsel Adalet ölçeği ile Duygusal Bağlılık ölçeği arasında $r=0,462$ ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu,
- Etkileşimsel Adalet ölçeği ile Normatif Bağlılık ölçeği arasında $r=0,387$ ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu,

bulunmuştur. Genel olarak Örgütsel Adalet tutumları ile Örgütsel Bağlılık tutumları arasında zayıf bir ilişkinin olduğu ve Örgütsel Adalet ölçeği ile Devam Bağlılığı ölçeği arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı sonucuna varılmıştır. Korelasyon sonuçlarını %1 ve %5'lik duyarlılıkta gösteren ilgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.20. Örgütsel Adalet Tutumları İle Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dağıtımsal Adalet	Korelasyon	,396(**)	,062	,297(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,276	,000
	N	308	308	308
Prosedürel Adalet	Korelasyon	,383(**)	,037	,359(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,522	,000
	N	308	308	308
Etkileşimsel Adalet	Korelasyon	,462(**)	,032	,387(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,580	,000
	N	308	308	308

** %1'lik duyarlılıkta anlamlıdır * %5'lik duyarlılıkta anlamlıdır

3.8.7.2 Araştırmaya Katılanların Unvan Farklılıklarına Göre Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların unvanlarına göre örgütsel adalet tutumları arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için tek yönlü varyans analizi isimli istatistiksel metot kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ikiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için geliştirmiş testlerdendir.

H_0 : Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel adalet tutumları arasında farklılık yoktur.

H_2 : Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel adalet tutumları arasında farklılık vardır.

Farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.21’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların; unvanlarına göre örgütsel adalet tutumları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet tutumları ($P:0,269 > 0,05$), prosedürel adalet tutumları ($P:0,095 > 0,05$) ve etkileşimsel adalet tutumlarının ($P:0,602 > 0,05$) unvanlarına göre farklılık göstermediği ve H_2 hipotezinin ret edildiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.21. Unvanlarına Göre Örgütsel Adalet Tutumları Arasındaki Farklılık

		Toplam Kareler	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arasında	6,538	8	,817	1,251	,269
	Gruplar İçinde	195,392	299	,653		
	Toplam	201,930	307			
Prosedürel Adalet	Gruplar Arasında	12,731	8	1,591	1,711	,095
	Gruplar İçinde	278,057	299	,930		
	Toplam	290,788	307			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arasında	5,855	8	,732	,801	,602
	Gruplar İçinde	273,044	299	,913		
	Toplam	278,899	307			

3.8.7.3 Araştırmaya Katılanların Unvan Farklılıklarına Göre Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların unvanlarına göre örgütsel bağlılık tutumları arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için tek yönlü varyans analizi isimli istatistiksel metot kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ikiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için geliştirmiş testlerdendir.

H_0 : Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel bağlılık tutumları arasında farklılık yoktur.

H_3 : Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel bağlılık tutumları arasında farklılık vardır.

Farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.22’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların; Unvanlarına göre örgütsel bağlılık tutumları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Duygusal bağıllık tutumları ($P:0,636>0,05$), Devam bağıllığı tutumları ($P:0,262>0,05$) ve normatif bağıllık tutumlarının ($P:0,329>0,05$) unvanlarına göre farklılık göstermediği ve H_3 hipotezinin ret edildiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.22. Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki Farklılık

		Toplam Kareler	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arasında	3,984	8	,498	,763	,636
	Gruplar İçinde	195,296	299	,653		
	Toplam	199,280	307			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arasında	5,285	8	,661	1,263	,262
	Gruplar İçinde	156,336	299	,523		
	Toplam	161,621	307			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arasında	8,149	8	1,019	1,151	,329
	Gruplar İçinde	264,696	299	,885		
	Toplam	272,845	307			

3.8.7.4 Araştırmaya Katılanların Kurumdan Aldıkları Ödül Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların kurumdan aldıkları ödül durumuna göre örgütsel adalet algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. Bu amaçla istatistiksel analizlerden bağımsız iki örnek T Testi analizi kullanılmıştır. Buna göre;

H_0 : Ödül alma durumuna göre örgütsel adalet tutumları ortalamaları farklılık göstermemektedir.

Hipotezine karşı,

H_4 : Ödül alma durumuna göre örgütsel adalet tutumları ortalamaları farklılık göstermektedir.

Hipotezi test edilmiştir. Grup istatistiği (Tablo 3.23) sonuçlara göre ödül alan katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri ortalamaları ile ödül almayan katılımcıların örgütsel adalet algısı ortalamaları arasındaki farkın küçük olduğu gözükmemektedir(Ortalama sütunu).

Tablo 3.23. Ödül Alma Durumu İle Örgütsel Adalet Tutumları

			N	Ortalama	Ortalama Sapma	Ortalama Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	Şu an görevli olduğunuz üniversiteden hiç ödül aldınız mı?	Evet	114	2,8026	,73692	,06902
		Hayır	194	2,8230	,85332	,06127
Prosedürel Adalet		Evet	114	3,2421	1,00564	,09419
		Hayır	194	3,1144	,95315	,06843
Etkileşimsel Adalet		Evet	114	2,7885	,93115	,08721
		Hayır	194	2,6982	,96664	,06940

Farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığı için bağımsız iki örnek t-testi analizi yapılmıştır. Analizin varsayımlarından olan varyansların homojenliği varsayımı için levene testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 3.24’de levene test sonucuna göre p değeri; dağıtımsal adalet (Sig:0,058), prosedürel adalet (Sig:0,143) ve etkileşimsel adalet (Sig:0,881) ölçeği için 0,05’ten büyük çıkmış ve Varyans eşit olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 3.24 varyansların eşit olduğu duruma göre değerlendirilmeye alınmıştır. Kurumlarından ödül alma duruma göre Örgütsel Adalet tutumları arasındaki farklılığı incelediğimizde T-Testi sonuçlarına göre p değerleri 0,05’ten büyüktür ve H_4 red edilmiştir. Sonuç olarak kurumlarından ödül alma duruma göre Örgütsel Adalet algılarının ortalamalarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.24. Ödül Alma Durumu İle Örgütsel Adalet Tutumları Arasındaki Farklılık

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-Kuyruklu)	Ort. Fark	Farkın Std. Hatası	Fark için 95% güven aralığı sınırları	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Dağ. Adalet	Varyansların eşit olduğu durumda	3,630	,058	-,213	306	,832	-,0203	,0958	-,2090	,1682
	Varyansların eşit olmadığı durumda			-,221	264,93	,825	-,0203	,0922	-,2021	,1613
Pros. Adalet	Varyansların eşit olduğu durumda	2,159	,143	1,112	306	,267	,1276	,1148	-,0982	,3535
	Varyansların eşit olmadığı durumda			1,097	226,79	,274	,1276	,1164	-,1017	,3570
Etkl. Adalet	Varyansların eşit olduğu durumda	,023	,881	,803	306	,423	,0903	,1125	-,1311	,3117
	Varyansların eşit olmadığı durumda			,810	244,12	,418	,0903	,1114	-,1292	,3098

3.8.7.5 Araştırmaya Katılanların Kurumdan Aldıkları Ödül Durumuna Göre

Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların kurumdan aldıkları ödül durumuna göre Örgütsel Bağlılık tutumları arasındaki farklılık incelenmiştir. Bu amaçla istatistiksel analizlerden bağımsız iki örnek T Testi analizi kullanılmıştır. Buna göre;

H_0 : Ödül alma durumuna göre örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları farklılık göstermemektedir.

Hipotezine karşı,

H_5 : Ödül alma durumuna göre örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları farklılık göstermektedir.

Hipotezi test edilmiştir. Grup istatistiği (Tablo 3.25) sonuçlara göre ödül alan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamaları ile ödül almayan katılımcıların

örgütsel bağlılık düzeyi ortalamaları arasındaki farkın küçük olduğu gözükmemektedir (Ortalama sütunu).

Tablo 3.25. Ödül Alma Durumu İle Örgütsel Adalet Tutumları

			N	Ortalama	Ortalama Sapma	Ortalama Std. Hata
Duygusal Bağlılık	Şu an görevli olduğunuz üniversiteden hiç ödül aldınız mı?	Evet	114	2,3874	,76825	,07195
		Hayır	194	2,4596	,82767	,05942
Devam Bağlılığı		Evet	114	3,1509	,72310	,06772
		Hayır	194	3,1340	,72881	,05233
Normatif Bağlılık		Evet	114	2,9583	,93300	,08738
		Hayır	194	3,1611	,94274	,06768

Farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığı için bağımsız iki örnek t-testi analizi yapılmıştır. Analizin varsayımlarından olan varyansların homojenliği varsayımı için levene testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 3.26’de verilen levene test sonucuna göre p değeri; duygusal bağlılık (Sig:0,216), devam bağlılığı (Sig:0,924) ve normatif bağlılık (Sig:0,872) ölçeği için 0,05’ten büyük çıkmış ve Varyans eşit olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre Tablo 3.26 varyansların eşit olduğu duruma göre değerlendirilmeye alınmıştır. Kurumlarından ödül alma duruma göre Örgütsel Bağlılık tutumları arasındaki farklılığı incelediğimizde T-Testi sonuçlarına göre p değerleri 0,05’ten büyüktür ve H_5 red edilmiştir. Sonuç olarak kurumlarından ödül alma duruma göre Örgütsel Bağlılık düzeyleri ortalamalarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.26. Ödül Alma Durumu İle Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki Farklılık

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-Kuyruklu)	Ort. Fark	Farkın Std. Hatası	Fark için 95% güven aralığı sınırları	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Duygusal Bağlılık	Varyansların eşit olduğu durumda	1,534	,216	-,759	306	,449	-,0722	,0951	-,2594	,1150
	Varyansların eşit olmadığı durumda			-,774	251,27	,440	-,0722	,0933	-,2559	,1115
Devam Bağlılığı	Varyansların eşit olduğu durumda	,009	,924	,197	306	,844	,0168	,0857	-,1519	,1856
	Varyansların eşit olmadığı durumda			,197	238,43	,844	,0168	,0855	-,1517	,1854
Normatif Bağlılık	Varyansların eşit olduğu durumda	,026	,872	-1,83	306	,068	-,2027	,1108	-,4208	,0153
	Varyansların eşit olmadığı durumda			-1,83	238,91	,068	-,2027	,1105	-,4204	,0149

3.8.7.6 Araştırmaya Katılanların Kurumda Geçirdikleri Soruşturma Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel adalet tutumları arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için tek yönlü varyans analizi isimli istatistiksel metot kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ikiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için geliştirmiş testlerdendir. Buna göre;

H_0 : Kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel adalet tutumları ortalamaları farklılık göstermemektedir.

Hipotezine karşı,

H_6 : Kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel adalet tutumları ortalamaları farklılık göstermektedir.

Hipotezine karşı test edilmiştir. Farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.27’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların; kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre dağıtımsal adalet (sig:0,130>0,05) ve prosedürel adalet tutumlarına (sig:0,382>0,05) göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, ancak etkileşimsel adalet tutumlarına (sig:0,01<0,05) göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.27. Soruşturma Geçirme Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Tutumları Farklılığı

		Toplam Kareler	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arasında	2,687	2	1,343	2,056	,130
	Gruplar İçinde	199,243	305	,653		
	Toplam	201,930	307			
Prosedürel Adalet	Gruplar Arasında	1,831	2	,916	,966	,382
	Gruplar İçinde	288,957	305	,947		
	Toplam	290,788	307			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arasında	8,341	2	4,171	4,702	,010
	Gruplar İçinde	270,558	305	,887		
	Toplam	278,899	307			

Katılımcıların kurumlarında geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel adalet tutumları arasındaki farklılığın kaynağını bulmak için proc-hoc (çoklu karşılaştırma) sınamalarından Bonferroni analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3.28’ye göre; Kurumda soruşturma geçirip ceza alanlar ile soruşturma geçirmeyen katılımcılar arasında farklılık olduğu (Sig:0,023<0,05) ve soruşturma geçirip ceza alanların, soruşturma geçirmeyenlere göre Etkileşimsel Adalet tutumlarının daha düşük oldukları sonucuna ulaşılmıştır(Ortalama fark:0,96682). İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.28. Soruşturma Geçirme Durumlarına Göre Etkileşimsel Adalet Tutumlarının Bonferroni Testi

			Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Evet, geçirdim, ceza aldım	(J) Daha önce hiç idari soruşturma geçirdiniz mi?	Evet, geçirdim, ceza aldım					
		Evet, geçirdim, ceza almadım	,65079	,40275	,321	-,3187	1,6203
		Hayır geçirmedim	,96682(*)	,36047	,023	,0991	1,8346
Evet, geçirdim, ceza aldım		-,65079	,40275	,321	-1,6203	,3187	
Evet, geçirdim, ceza almadım							
Hayır geçirmedim		,31602	,19672	,328	-,1575	,7896	
Hayır geçirmedim		Evet, geçirdim, ceza aldım	-,96682(*)	,36047	,023	-1,8346	-,0991
		Evet, geçirdim, ceza almadım	-,31602	,19672	,328	-,7896	,1575
		Hayır geçirmedim					

* %5 anlamlılık düzeyinde ortalama fark

3.8.7.7 Araştırmaya Katılanların Kurumda Geçirdikleri Soruşturma Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel bağlılık tutumları arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için tek yönlü varyans analizi isimli istatistiksel metot kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ikiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için geliştirmiş testlerdendir. Buna göre;

H₀: Kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları farklılık göstermemektedir.

Hipotezine karşı,

H₇: Kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları farklılık göstermektedir.

Hipotezine karşı test edilmiştir. Farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.29’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların; kurumda geçirdikleri soruşturma durumlarına göre duygusal bağlılık (sig:0,429>0,05), devam bağlılığı (sig:0,664>0,05) ve normatif bağlılık (sig:0,375>0,05) tutumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve H₇ hipotezinin red edildiği belirlenmiştir. Buna göre kurumda geçirdikleri soruşturma durumuna göre örgütsel bağlılık tutumları arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.29. Soruşturma Geçirme Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Tutumları Farklılığı

		Toplam Kareler	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arasında	1,104	2	,552	,849	,429
	Gruplar İçinde	198,176	305	,650		
	Toplam	199,280	307			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arasında	,433	2	,216	,409	,664
	Gruplar İçinde	161,188	305	,528		
	Toplam	161,621	307			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arasında	1,747	2	,874	,983	,375
	Gruplar İçinde	271,098	305	,889		
	Toplam	272,845	307			

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma temel olarak oldukça zengin literatür doğrultusunda örgütsel adalet ve alt boyutları (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) odaklı olarak tasarlanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın hipotezlerini test edebilmek ve ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek açısından akademik personelden oluşan bir örneklem kümesi tercih edilmiştir. Literatür incelendiğinde bahis konusu örneklem kümesi bağlamında, ilgili değişkenleri konu edinen çalışmaların çok fazla olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışmanın önem ve değeri açısından bu vurgulamanın öne çıktığı ifade edilebilir.

Bu çerçevede gerçekleştirilen çalışmada akademik personel açısından örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu belirlenmiştir. Her iki değişkenin alt boyutları açısından bakıldığında ise, örgütsel bağlılığın devam alt boyutu ile ilgili, örgütsel adalet ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin yakalanamadığı ifade edilmelidir. Dolayısıyla işten ayrılmanın maliyetleri karşısında, örgütteki faaliyetlere devam ve örgütsel adalet duygusu arasında bir ilişki olmaması normal karşılanmalıdır. Bu çerçevede devam bağlılığının, örgütten ayrılmanın farklı maliyetlerine katlanmak yerine örgütte kalmayı tercih etme zarureti ifade ettiği ileri sürülebilir. Diğer bir deyişle devam bağlılığının, bir gönüllülük halini değil, mecburiyeti işaret edici olduğu belirtilmelidir. Dolayısıyla örgütsel adaletle ilişkilenebilmesi, doğal görülmelidir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı dışındaki alt boyutlarıyla, örgütsel adaletin bütün alt boyutlarının ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple, örgütteki çıktıların dağıtımının, dağıtım prosedürünün ve örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin, duyguları da etkilediği ve duygusal bağlanmaya neden olduğu ve ayrıca bireylerin normlarını da etkileyerek normatif bağlanmaya neden olduğu söylenebilir. Çalışmanın önemli bir diğer sonucu ise, her iki değişken açısından akademik bireylerin, unvan ve örgütten ödül alma değişkenlerine anlam yüklememiş olmalarıdır. Dolayısıyla unvanları ve örgütlerinden ödül alıp almadıklarına bakılmaksızın akademik personelin, örgütsel adalet ve bağlılık değişkenlerine ilişkin tutum ve/veya davranış geliştirebilecekleri ileri sürülebilir. Başka bir ifadeyle, üniversitede çalışan akademisyenlerin sahip oldukları unvanları ve üniversiteden ödül almaları örgütteki adalet algılarını ve örgüte olan bağlılıklarını etkilememektedir. Hemen şunu da vurgulamak gereklidir ki, soruşturma geçirip ceza alan akademisyenlerin örgütsel adalet

algıları ve değerlendirmelerinin azaldığı anlaşılmıştır. Bu sonucun cezalandırma karşısında, adalet sistem ve mekanizmalarını sorgulamaya odaklanan negatif duygu durumları ile yakınsak olduğu ve doğal kabul edilmesi gerektiği ileri sürülebilir. Bu sonuçlara göre akademik personelin daha verimli performans gösterebilmeleri ve daha rahat çalışabilmeleri için örgütlerine olan bağlılıklarını arttıracak örgütsel adalet algılarının yükseltilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın kısıtları açısından bakıldığında ise, en önemli kısıtlardan birisinin çalışmanın analiz birimi olacak akademik bireylerin yer aldığı salt bir örgütü kapsamaması olduğu kabul edilebilir. Bu bağlamda gelecek çalışmaların çoklu örgütlerle ve karşılaştırmalı olarak gerçekleştirilmesi değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması bakımından önemlidir. Ayrıca çalışmada kullanılan analiz tekniğinin gelecek çalışmalarda derinleştirilmesi ve regresyon, yapısal eşitlik modeli gibi, ilişkileri detaylı analiz edebilecek tekniklerin kullanılması faydalı olabilir. Son olarak uygulamacılar açısından geliştirilebilecek öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

Türkiye’de yüksek öğretim sisteminin yoğun olarak tartışıldığı bugünlerde akademisyenlerin konuya ilişkin görüşleri doğrultusunda gerekli çalışmaları yapıp akademik personelin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılıklarını artıracak düzenlemeler yapmaları önerilebilir.

Örgütsel adalet algısının artması birçok sonuç değişkenini ve bunlardan biri olan örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması, bireylerin örgütsel bağlılıklarını da artırdığından, ücret ve ek ödeme sistemi ve performans değerlendirme yöntemi örgütsel adalet algısı ve bağlılık göz önünde bulundurularak yapılandırılmalıdır. Ayrıca; şeffaflık, kararlara katılım, imkanlardan eşit faydalanma sağlanmalı ve bilgilendirme hızlı ve doğru bir biçimde yapılmalıdır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin biri olduğundan, tüm örgütlerde olduğu gibi yüksek öğretim örgütlerinde de, çalışanların bağlılık düzeylerini arttırmak gerekmektedir. Bağlılığı üst seviyeye çıkarmak için gerekli özendirmelerin yapılması, ulusal ve uluslararası akademik etkinliklere katılımın kolaylaştırılıp desteklenmesi, eğitim-öğretim ve çalışma mekanlarının modern bir hale getirilmesi ve araştırma imkanlarının zenginleştirilmesi önerilebilir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının zaman zaman ölçülmesi, yöneticilere fikir verebilir ve atılması gereken adımlar konusunda yol gösterebilir.

KAYNAKÇA

Ada, Nesrin; İpek Alver; Fatma Atlı. “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, 487- 518.

Akar, Cüneyt; Y. Tansoy Yıldırım. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2008, 97- 113.

Akova, Orhan; Kerim Işık. “Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, 17-44.

Al-Ajmi, Rashed. “The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait”, *International Journal of Management*, Vol: 23, No: 4, 2006, 838- 844.

Allen, David G.; Lynn M. Shore; Rodger W. Griffeth. “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, Vol: 29, No: I, 2003, 99- 118.

Allen, Natalie J.; John P. Meyer. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, No: 1, 1998, 1- 18.

Alper, Filiz. “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007.

Altaş, Sabiha Sevinç; Hülya Gündüz Çekmecelioğlu. “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 28, 2007, 47- 57.

Altıntaş, Füsun Çınar. “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2006, 19-40.

Angle, Harold L.; James L. Perry. “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 26, No: 1, 1981, 1- 14.

Arslantaş, C. Cüneyt; Işıl Pakdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1, 2007, 261- 286.

Aşan, Öznur; Esra Erenler. “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2008, 204- 205.

Ayan, Sezer. “Şiddet ve Fanatizm”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2006, 191- 209.

Aykut, Serap. “Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Balcı, Ali. *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, 2.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2003.

Baş, Gökhan. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 2, 2010, 17-36.

Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 159, 2006, 125- 139.

Becker, Howard S.. “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, Vol:66, No: 1, 1960, 32,40

Becker, Thomas E.; Robert S. Billings. “Profiles of Commitment: An Empirical Test”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 14, No: 2, 1993, 177-190.

Beugre, Constant D. *Managing Fairness in Organizations*. Greenwood Publishing Group, Incorporated, Westport, CT, USA 1998.

Bies, Robert J.; Joseph S. Moag. (Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness. (Ed. In B. Sheppard). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Pres, 1986.

Blader, Steven L.; Tyler, Tom R. “What Constitues Fairness in Work Settings? A Four – Component Model of Procedural Justice”, *Human Resource Management Review*, No:13, 2003, 107-126.

Blau, Gary. “Testing for A Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı: 76, 2003, 469–488.

Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen. “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:12, Sayı:21, 2009, 215- 239.

Bolat, Oya İnci; Tamer Bolat. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 19 2008, 75- 94.

Boylu, Yasin; Elbeyi Pelit; Evren Güçer. “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 44, Sayı: 511, 2007, 55- 74.

Buchko, Aaron A.; Laurence G. Weinzimmer; Alexander V. Sergeyev. "Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers", *Journal of Business Research*, Cilt: 43, No:3, 1998, 109-116.

Budak, Gülay; Olca Sürgevil. "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2005, 95-10.

Bülbül, Muharrem. "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.

Ceep, Cevat; Soner Polat. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 54, 2008, 307- 331.

Ceylan, Canan; Nuran Bayram. "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, 106- 120.

Chegini, Mehrdad Goudarzvand. "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Department of Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Iran*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009, 171-174.

Chen, Zhen Xiong; Anne Marie Francesco. "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 62, Issue: 3, 2003, 490- 516.

Colquitt, Jason A. "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001, 386- 400.

Colquitt, Jason A.; Donald E. Conion; Michael J. Wesson; Christopher O. L. H. Porter; K. Yee Ng. "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001, 386- 400.

Cropanzano, Russell; Zinta S. Byrne; D. Ramona Baboce; Deborah E. Rupp. "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens Of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 58, Sayı: 1, 2001, 167-168.

Çakır, Özlem. *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Başbakanlık Basımevi, Ankara 2006.

Çavuş, Şenol; Arzu Gürdoğan. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2008, 20-34.

Çelik Keleş, Hatice Necla. "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Çolakoğlu, Ülker; Tuğrul Ayyıldız; Serhat Cengiz. “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:1, 2009, 77- 89.

Çöl, Güner. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş-Güç Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2004, <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>

Çöl, Güner; Hasan Gül. “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Ün. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 2005, 291-306.

Çöl, Güner; Kadir Ardıç. “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, 2008, 157- 174.

Dağdeviren Gözen, Emine. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Davis, Keith and J. W. Newstrom. *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York 1989.

Demir, Nigar. “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 31, 2009, 197-208.

Demircan Çakar, Nigar; Sibel Yıldız. “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 28, 2009, 68- 90.

Demirel, Yavuz. “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 2009, 115- 132.

Demirel, Yavuz; Zeliha Seçkin. “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *BİLİG*, Sayı: 56, 2011, 99- 119.

Doğan, Hulusi. “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:2, 2002, 69-76.

Doğan, Selen; Özge Demiral. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, 2009, 47- 80.

Doğan, Selen; Selçuk Kılıç. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, Sayı: 29, 2009, 37- 61.

Durna, Ufuk; Veysel Eren. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, 210- 219.

Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2007.

Erkmen, Turhan; Şule Çerik, “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi*, Cilt:7, Sayı:28, 2007, 107- 119.

Eroğlu, Şeyma Gün, “*Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2009.

Faulke, Larry H., “Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002.

Foley, Sharon; Deborah L. Kidder; Gary N. Powell. “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, *Journal of Management*, Vol: 28, No: 4, 2002, 471-496.

Folger, Russell. “Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model” (Eds İn H. W. , Beirhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg.). *Justice İn Social Relations*, Plenum Pres, New York 1986.

Folger, Robert; Mary A. Konovsky. “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 32, No:1 1989, 115-130.

Giap, Binh Nga; Hackermeier, Iris. “Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs”, *Psychoplogy of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design*, 2005, 2-14.

Greenberg, Jerald. “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol: 12, No:1, 1987, 9-22.

Greenberg, Jerald. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol: 16, No: 2, 1990, 399- 432.

Greenberg, Jerald; Robert J. Bies. “Establishing The Role Of Empirical Studies Of Organizational Justice İn Philosophical Inquiries Into Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 11, Sayı: 5-6, 1992, 433-444.

Gül, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, 37- 56.

Gül, Hasan; Ercan Oktay Karamanoğlu; Hakan Gökçe. “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, Sayı:15, 2008, 1- 11.

Güllüce, Ali Çağlar; Ömer Faruk Işcan. “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2010, 7-9.

Gümüştekin Eren, Gülten; Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, 2007, 90- 116.

Gümüştekin Eren, Gülten; Fikret Gültekin. “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, 2009, 147- 158.

Gündoğan, Tamer. “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması” Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.

Güven, Murat. “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

İnce, Mehmet; Aykut Bedük; Enver Aydoğan. “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11, 2004, 421- 446.

İplik, Fatma Nur. “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 25, 2009, 107- 118.

Judge, Timothy A.; Jason A. Colquitt. “Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 89, No: 3, 2004, 395-404.

Kalemci Tüzün, İpek. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:13, 2007, 93-118.

Kanter, Rosabeth Moss. “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol: 33, No: 4, 1968, 499-517.

Karasar, Niyazi. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 20. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul 2009.

Kaya, Onay. “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007.

Koç, Hakan. “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 28, 2009, 200- 211.

Konovsky, Mary A. “Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations”, *Journal of Management*, Vol: 26, No: 3, 2000, 489–511.

Laçinoğlu, Zehra. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010.

Lind, E.Allan; Tom R. Tyler. *The Social Psychology Of Procedural Justice*, Plenum, New York 1988.

Luchak A.A; Gellatly I.R. “A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 92, No: 3, 2007, 786-793.

Meyer, John P., P. Gregory Irwing, Natalie J. Allen. “Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 19, Sayı:1, 1998, 29- 52.

Meyer, John P.; Catherine A Smith. “HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol: 17, Sayı: 4, 2000, 319-332.

Meyer, John P.; David J. Stanley; Lynne Herscovitch; Laryssa Topolnytsky. “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 61, No:1, 2002, 20-52.

Meyer, John P; Allen, Natalie J. *Commitment in The Workplace*, Thousand Oaks SAGE Publications, CA, 1997.

Moorman, Robert H. “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, No: 6, 1991, 845-855.

Morgan, Robert M.; Shelby D. Hunt. “The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing”, *Journal Of Marketing*, Vol: 58, No: 3, 1994, 20-38.

Nazım, Ali ve Qadar Bakhsh Baloch. “Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives (An Empirical Evidence of Pakistani Companies)”, *Journal Of Managerial Sciences*, Cilt: 3, Sayı:2, 2009, 262- 273.

Obeng, Kofi ve Isaiah Ugboro. “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Journal Of The Transportation Research Forum*, Cilt: 57, Sayı:2, 2003, 83- 98.

O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization On Prosocial Behaviour”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, No: 3, 1986, 492- 499.

O'Reilly, Charles A.; Caldwell, David F. “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 26, No: 4, 1981, 597- 616.

Oliver, Nick. "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 63, Sayı: 1, 1990, 19- 31.

Onay Özkaya, Meltem; İpek Deveci Kocakoç; Emre Kara. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13, Sayı:2, 2006, 77- 96.

Özdevecioğlu, Mahmut. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2003b, 117- 135.

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

Özdevecioğlu, Mahmut. "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 59, Sayı:3, 2004, 182- 202.

Özdevecioğlu, Mahmut; Aktaş, Aylin. "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, 2007, 1- 20.

Özmen Timurcanday, Ömür; Pınar Özer Süral; Ömür Saatçioğlu Yaşar, "Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, 1- 14.

Özmen, Ömür N. T.; Yasemin Arbak; Pınar Süral Özer. "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma," *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2007, 17-33.

Poyraz, Kemal; Hakan Kara; Seydi Ahmet Çetin. "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 9, 2009, 71- 91.

Rhoades, Linda; Robert Eisenberger; Stephen Armeli. "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No:5, 2001, 825- 836.

Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, 613- 628.

Sarıdede, Ufuk; Şöheyda Doyuran. "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Sarıkurt, Turgut. “Çalışanların Motivasyonu’nu Etkileyen Faktörler Ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2007.

Sayın, Ufuk. “İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2009.

Selekler, Zeynep Oğul. “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2007.

Sığrı, Ünal; Nejat Basım. “İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 12, 2006, 131-154.

Sığrı, Ünsal. “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, 261- 278.

Taşkın, Feyza; Roşan Dilek. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:1, 2010, 37- 46.

Tayfun, Ahmet; Karabey Palavar; İrfan Yazıcıoğlu. “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kamu-İş*, Cilt: 9, Sayı: 4, 2008, 1- 22.

Taşçı, Deniz; Koç Umut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, 373- 382.

Tiryaki, Tuğba. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

Titrek, Osman. “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2009, 551- 573.

Töremen, Fatih; Çetin Tan. “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:14, 2010, 58- 70.

Tyler, Tom R. “Psychological Models of Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 67, 1994, 850- 863.

Uyguç, Nermin; Dilek Çımrın. “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:19 Sayı:1, 2004, 91- 99.

Ülker, Gönül. “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki ilişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 14, 2007, 227- 248.

Yalçın, Azmi; Fatma Nur İplik. “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, 2007, 483- 500.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Işıl Gökçe Topaloğlu, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009, 3-16.

Yeniçeri, Özcan; Yavuz Demirel; Zeliha Seçkin. “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 16, 2009, 83-99.

Yıldırım, Fatma. “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 62, Sayı: 1, 2007, 254- 278.

Yılmaz, Aydın. “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 2, 2010, 236-250.

Yolaç, Gökhan. “Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 31, 2009, 157-166.

Yüceler, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 2009, 445- 458.

Yürür, Senay. “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2008, 295- 312.

Zangaro, George A. “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, *Nursing Forum*, Cilt: 36, No:2, 2001, 14- 22.

Zeyrek, Ali Osman. “*Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.

EKLER

EK-1: Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu anket Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" üzerine yapılan bir yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla yapılmaktadır.

Açık kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgiyi vermemenizi sadece aşağıdaki bilgi formunu doldurmanızı ve diğer sayfada bulunan 2 ölçeği içtenlikle yanıtlamanızı rica ederim. Lütfen, ölçeklerde yer alan her bir ifadeyi okuduktan sonra 5'li yanıt derecelendirmesinde sizin için uygun olan bir tanesini işaretleyin. Katkınız için teşekkür ederim.

Abdullah KIRAY

Kısım 1. Kişisel Bilgiler Formu

Yaş:

Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek

Akademik personel olarak geçirdiğiniz toplam süre:

Bu üniversitedeki hizmet yılı:

Yönetsel düzey: ☐ Yöneticiyim ☐ Yönetici değilim

Ünvanınız:

☐ Profesör ☐ Doçent ☐ Yard. Doç ☐ Öğretim Görevlisi ☐ Uzman ☐ Okutman ☐ Çevirici
☐ Araş. Gör. (50/d) ☐ Araş. Gör. (33/a) ☐ Eğitim-Öğretim Planlamacısı

Daha önce hiç idari soruşturma geçirdiniz mi?:

☐ Evet geçirdim, ceza aldım ☐ Evet geçirdim, ceza almadım ☐ Hayır geçirmedi

Şu an görevli olduğunuz üniversiteden hiç ödül aldınız mı: ☐ Evet ☐ Hayır

Kısım 2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Açıklama:

Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	1	2	3	4	5
1.Çalışma programım adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kurumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
17.Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18.Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20.Yöneticilerim,işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

Kısım 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Açıklama:

Aşağıda yer alan ifadeler işyerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemektedir. Ölçekte bulunan ifadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak bu ifadelerden her birinin size kendi işyeriniz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	1	2	3	4	5
1. Kariyerimin geri kalanında bu kurumda olmaktan mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3. Kurumumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmem.					
4. Bu kuruma duygusal olarak bağlı değilim.					
5. Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı var.					
6. Bu kuruma güçlü bir ait olma hissim yok.					
7. Bu kurumdan şimdi ayrılmak istesem bile benim için zor.					
8. Eğer şimdi bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem hayatımda birçok şey aksar.					
9. Şimdi bu kurumda kalmam, istekten çok bir gerekliliktir.					
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem çok az seçeneğim olacağına inanıyorum.					
11. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında alternatiflerin azlığı da var.					
12. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm.					
13. Şu anda çalıştığım kurumda kalmak için hiçbir sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Benim avantajıma olacak olsa da kurumumdan şimdi ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15. Kurumumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu kurumdan şimdi ayrılmam çünkü içindeki insanlara kendimi borçlu hissediyorum.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					