

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

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Taner SAĞLAM

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışman: Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ

Mayıs – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

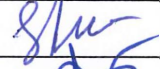
**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Taner SAĞLAM

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

“Bu tez/....../2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ	Basarılı	
Doç. Dr. Cihan Selek ÖZ	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKTAN	Basarılı	

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Taner SAĞLAM
Öğrenci Numarası	:	1660Y05030
Enstitü Anabilim Dalı	:	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
Benzerlik Oranı	:	%20
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,		
☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.		
 15/05/2019 Öğrenci İmza		
☐ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere sbetezler@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.		
Bilgilerinize arz ederim.		
 Öğrenci İmza		
Uygundur		
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ		
Tarih: 15.05.2019		
İmza: 		
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR EYK Tarih ve No:	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	

ÖNSÖZ

Eğitimimin ilk gününden itibaren bugüne dek her konuda yanımda olup anlayışı ile destekleyen, çalışmanın hazırlanmasında tecrübesini, bilgisini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen ve beni en iyi şekilde yönlendiren tez danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ' e teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum. Yüksek lisans öğrenimine teşvikinden, araştırma analizlerinin yapılması sürecine kadar her aşamada bilgi ve desteğini esirgemeyen, süreç boyunca beni motive eden çok kıymetli arkadaşım, meslektaşım Mahmut KAYA' ya, çalışmam sırasında bana verdiği destekten ötürü değerli araştırma görevlisi arkadaşım Yunus YİĞİT' e teşekkür ederim.

Eğitim ve tez sürecinde destekleri ile yanımda olan yöneticilerim Duygu YILMAZ ve Şaban ÇETİN'e ve çalışma arkadaşlarım Merve ADA ÇEKİÇ, Sinem İSMAİLOĞLU ve Ufuk CAN' a teşekkür ederim.

En büyük teşekkürümü bugünlere ulaşmamda emekleri ve desteklerini esirgemeyen, anneme, babama ve kardeşlerime, bir an olsun beni yalnız bırakmayan, sonsuz destek ve gösterdiği anlayış için değerli eşim Serap SAĞLAM' a ve varlıkları ile yaşam kaynağı oğullarım Ömer Asaf SAĞLAM' a ve Ali Kaan SAĞLAM' a en içten teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

Taner SAĞLAM

15.05.2019

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1. ÖRGÜTSEL ADALET.....	4
1.1. Adalet Kavramı	4
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı	5
1.3. Örgütsel Adaletin Önemi	6
1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları	8
1.4.1. Dağıtımsal Adalet	9
1.4.2. İşlemsel Adalet	10
1.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	11
1.5. Örgütsel Adalet Teorileri	13
1.5.1. Reaktif-İçerik Teorileri	13
1.5.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	15
1.5.3. Reaktif-Süreç Teorileri	16
1.5.4. Proaktif-Süreç Teorileri	16
1.6. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler	17
1.6.1. Kişisel Özellikler	17
1.6.2. Örgütsel Özellikler.....	17
1.6.3. Örgütsel Olmayan Özellikler	18
1.7. Örgütsel Adaletsizlik Ve Sonuçları.....	18

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	21
2.1. Örgüt Kavramı	21
2.2. Bağlılık Kavramı.....	21
2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı	22
2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi	23

2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	23
2.5.1. Tutumsal Bağlılık	24
2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	25
2.5.1.1.1. Devamlılık Bağlılığı	25
2.5.1.1.2. Kenetlenme Bağlılığı	25
2.5.1.1.3. Kontrol Bağlılığı	25
2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	26
2.5.1.2.1. Ahlaki Bağlılığı	25
2.5.1.2.2. Çıkarcılık Bağlılığı	25
2.5.1.2.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık	25
2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	26
2.5.1.3.1. Uyum Bağlılığı	25
2.5.1.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı	25
2.5.1.3.3. İçselleştirme Bağlılığı	25
2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	27
2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	28
2.5.1.5.1. Duygusal Bağlılık	29
2.5.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı	30
2.5.1.5.3. Normatif Bağlılık	30
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	30
2.6.1. Bireysel Faktörler	31
2.6.1.1. İş beklentileri	31
2.6.1.2. Psikolojik Sözleşme	31
2.6.1.3. Kişisel Özellikler	32
2.6.1.3.1. Cinsiyet	32
2.6.1.3.2. Medeni Durum	33
2.6.1.3.3. Yaş	33
2.6.1.3.4. Eğitim Düzeyi	33
2.6.1.3.5. Pozisyon	33
2.6.1.3.6. Çalışma Süresi	33
2.6.1.3.7. Gelir Düzeyi	33
2.6.2. Örgütsel Faktörler	34
2.6.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	34

2.6.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik	34
2.6.2.3. Örgüt Kültürü	35
2.6.2.4. Denetim	35
2.6.2.5. İletişim	35
2.6.2.6. Takım Çalışması	35
2.6.2.7. Örgütsel Ödüller	36
2.6.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışması	36
2.6.3. Çevresel Faktörler	31
2.6.3.1. Profesyonellik	36
2.6.3.2. Alternatif iş olanakları	36
2.6.3.3. İşsizlik Oranı	36
2.6.3.4. Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Öğeler	36
2.7. Örgütsel Bağlılığın Süreci Ve Sonuçları	38
2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	38
2.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	39
2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	39
2.8. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	39

BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	46
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	46
3.1.1. Araştırmanın Amacı	46
3.1.2. Araştırmanın Önemi	46
3.1.3. Veri Toplama Aracı	47
3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	49
3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	49
3.2. Bulgular	50
3.2.1. Demografik Bulgular	51
3.2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular ...	54
3.3. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	61
3.4. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	62

3.4.1. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	62
3.4.2. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	63
3.4.3. Yaş Aralığına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	64
3.4.4. Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt	
Boyutları Arasındaki İlişki	66
3.4.5. Pozisyon Seviyelerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt	
Boyutları Arasındaki İlişki	68
3.4.6. Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt	
Boyutları Arasındaki İlişki	71
3.4.7. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	73
3.4.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	75
3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	76
SONUÇ.....	82
KAYNAKÇA	856
EKLER.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	101

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

OSB : Organize Sanayi Bölgesi



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1 : Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması	13
Tablo 2 : Reaktif-İçerik Temel Teorileri	14
Tablo 3 : Proaktif-İçerik Teorileri	15
Tablo 4 : Örgütsel Adalet Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları	48
Tablo 5 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları	48
Tablo 6 : Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler	50
Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğine Verilen Cevaplar	54
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevaplar	58
Tablo 9: Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	61
Tablo 10: Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları	61
Tablo 11: Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Modelleri	62
Tablo 12: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması	62
Tablo 13: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması	63
Tablo 14: Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması	64
Tablo 15: Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması	64
Tablo 16: Yaş Aralığına Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması	65
Tablo 17: Yaş Aralığına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması	65
Tablo 18: Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması	66
Tablo 19: Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması	67
Tablo 20: Pozisyon Seviyelerine Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması	68
Tablo 21: Pozisyon Seviyelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması	69
Tablo 22: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması	71
Tablo 23: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması	71
Tablo 24: Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması	73
Tablo 25: Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığının Karşılaştırılması	74
Tablo 26: Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz ...	75
Tablo 27: Korelasyon Katsayısı İlişki Düzeyi	745
Tablo 28: Demografik Değişkenlere Göre İlişki Tablosu	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Adaletin Boyutları	8
Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	24
Şekil 3: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	25
Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Boyutları	28
Şekil 5: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	29
Şekil 6: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	31
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	50



Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti

Yüksek Lisans	X	Doktora	
Tezin Başlığı: Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma			
Tezin Yazarı: Taner SAĞLAM		Danışman: Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ	
Kabul Tarihi: 15.05.2019		Sayfa Sayısı: viii(ön kısım)+ 85 (tez)	
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri		Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri	
Günümüzde artan rekabet koşulları karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek, örgütlerin sahip oldukları maddi kaynakları ve insan kaynağını en etkili ve verimli bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Yetkin çalışanların istihdam edilmesi ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması, örgütlerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasını sağlamak için pek çok değişken bulunmaktadır. En önemli değişkenlerden biri örgüt içinde örgütsel adaletin sağlanmasıdır. Örgütsel kazanımların adil dağıtılması, çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi onların örgüte olan güvenlerini pekiştirecek ve örgüte olan bağlılıklarını arttırması kaçınılmaz olacaktır. Bu çalışmada, örgüt bireylerinin algıladıkları örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki alt boyutları ile birlikte ortaya konulması, çıkan sonucun çalışanların demografik yapılarına göre etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı, yurt içinde faaliyet gösteren bir organizasyonun, Sakarya ilinde bulunan gıda üretim işletmelerindeki çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında örgütte, dört yüz anket dağıtılmış, üç yüz seksen iki anket geri toplanabilmiş, boş ve eksik doldurulmuş anketler çıkartıldıktan sonra, üç yüz atmış beş anket, çalışma analizinde kullanılmıştır. Bu verilerin değerlendirilmesi SPSS 22.0 programında yapılmıştır Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve alt boyutlar çerçevesinde analiz edilmiştir. Yine katılımcıların bazı demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği ortaya çıkmıştır.			
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet.			

Sakarya University
Institute of Social Sciences Abstract of Thesis

Master Degree	☒	Ph.D.	☐
Title of Thesis: The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Commitment: Reseach In The Food Industry			
Author of Thesis: Taner SAĞLAM		Supervisor: Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ	
Accepted Date: 15.05.2019		Number of Pages: viii + 85	
Department: Labor Economics and Management		Subfield: Human Resources	
Industrial Relations		and Industrial Relations	
Ability to competitive advantage under competition conditions at the present time depends on organizations to use their pecuniary and human source in most effective way. Employing qualified employees and increasing their commitment to organization directly effect success of organizations. There are many variables to ensure increase commitments of employees to work and workplace. One of the most important variables is to ensure organizational justice within the organization. The equitable distribution of organizational achievements, making them feel that they are valuable will reinforce their trust in the organization and increase their commitment to the organization will be certain. In this study, revealing the relationship between the perceived organizational justice by member of the organization and organizational commitment with the sub-dimensions and the effect of the results according to the demographic structure of the employees were investigated. The practical part of the study was carried out on the employees of an organization operating in the international area in the food production enterprises in Sakarya province. Within the scope of the study, four hundred questionnaires were distributed, three hundred eighty two questionnaires were collected, and three and three hundred and five questionnaires were used in the study analysis. These data were evaluated by SPSS 22.0 program. At the end of the research, significant relationships between organizational justice perceptions and organizational commitment levels were determined and analyzed within the framework of sub-dimensions. It was also revealed that some of the demographic characteristics of the participants affected organizational justice perceptions and organizational commitment levels.			
Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Distributive Justice, Procedurel Justice, Interactional Justice.			

GİRİŞ

Örgütsel adalet kavramı, yüzyıllardır bir arada yaşam sürdüren toplulukların, yaşadıkları topluma ve otoriteye karşı olan inanç ve bağlılıklarını etkileyen en temel unsurlardan biri olarak günümüze kadar gelmiş, toplumu bir arada tutan tutkal görevi görmüş ve halen aynı şekilde devam etmektedir. Öyle ki adaletin olmadığı dönemlerde topluluğu oluşturan her grup otoriteye olan inancını, güvenini ve bağlılığını kaybederek kendi adaletini sağlamaya çalışmış ve o topluluğun dağıldığı görülmüştür. Günümüz iş dünyasında ise, adalet algısının temelinde çokta değişiklik olmadığı görülmekle birlikte, iş dünyasının bireyleri olarak hayatlarını sürdürmeye çalışan işletmelerin bugünkü adalet anlayışını yönetmesi gereken otorite halini almıştır. İşletme ile örgüt kavramlarına bakıldığında her ikisinin de ortak bir amaç uğruna bir araya gelmiş insan toplulukları olarak ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle, adalet algısını yönetmesi gereken örgüt 'ün amacına ulaşabilmesi için örgütsel adaleti sağlayarak, örgütsel bağlılığı artırması örgütün en önemli sürdürülebilirlik alt yapısını oluşturmaktadır.

Örgütler kar amacı ile kurulan organizasyonlardır. Ticaret hayatında bireycilik ve üretim odaklı anlayış ile faaliyet göstererek kar optimizasyonu sağlamaya çalışan örgütler, 2. dünya savaşı sonrasındaki gelişmeler ve teknolojik iyileştirmeler/yenilikler ışığında ortaya çıkmaya başlayan postmodern ticaret hayatı bakış açısında sadece ürettiğini satmanın kar getirmediğini fark etti ve kar optimizasyonunu etkileyen piyasa koşulları, rekabet şartları ve üretimin temel taşı çalışanların verimlilik düzeyleri gibi unsurların da var olduğu gerçeği ile örgütlerin yüzleştiği görülmektedir.

Zaman içerisinde sosyal özgürlük anlayışının gelişmesi, insani çalışma kavramının oluşması çalışanları farklı arayışlara doğru yöneltmiş, farklı bakış açılarından yeni yeni haberdar olmaya başlanmıştı ki teknoloji gelişmeler bu duruma çare oldu. Teknolojinin gelişmesi ile iletişimin anlık hale gelmesi, çalışanların da bu iletişim ağını kullanarak farklı örgütlerin daha iyi çalışma modelleri gibi her türlü bilgiye anlık ulaşılabilir hale gelmesi, insani çalışma kavramı beklentileri, örgütsel adalet beklentileri çok hızlı şekilde yükselmiş, artık çalışanlar daha adil şartlarda çalışma arzusunu taşımaya başlamışlardır. Bu gelişmeler sonucunda ülkemizdeki işletmelerde kar optimizasyonu temelinde verimlilik düzeylerini arttırmak, kalifiye çalışanlarını kaybetmemek, çalışan bağlılığını arttırmak için daha adil çalışma hayatı üzerine yoğunlaşmaya başladılar. Günümüzde adalet anlayışı her türlü örgüt yapısına göre farklı bakış açıları ile

yönetilmeye çalışılmakta ve bazı örgütlerinde bu konuda birbirleri ile yarış içinde oldukları görülmektedir. Örgütlerdeki örgütsel adalet kavramının en iyi çalışanlar üzerinde algılanmasını sağlayacak örgüt, iş görenlerin bağlılığını arttıracaktır.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konularak, özel sektör gıda işletmesinde çalışanların algıladıkları adalet ve bağlılık duygularının demografik özelliklerine göre ne düzeyde etkilediği incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde örgütsel adalet kavramı, önemi ve örgütsel adaletin boyutları; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet, örgütsel adalet teorileri ile örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler incelenmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve örgütsel bağlılığın alt boyutları; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık, bağlılığı etkileyen kişisel ve çevresel faktörler incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile algıladıkları adalet ve bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre analizi yapılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Ülkelerin ve şirketlerin geleceği bünyesinde bulundurdıkları veya bulundurabilecekleri nitelikli, becerikli ve yetenekli insanların sayesinde başarıya ulaşabilecekleri bilincinin oluşması ile bu niteliklere sahip bireylerin örgüte çekilmesi, örgütte çalışanların da bağlılıklarının arttırılması için örgütsel adalet olgusunun vurgulanması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı işletmelerin en kıymetli sermayesi olan beşeri sermayelerini zenginleştirmek ve bu sermayeye değer katabilmenin öneminin anlaşılmasına başlandığı bugünlerde iş hayatının içerisindeki çalışanların, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisi, adalet ve bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre etkisinin tespiti amaçlanmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırmada, anket tekniği temel alınarak uygulanmıştır. Araştırmanın temel niteliklerine uygun olan farklı ölçekler kullanılarak anket zenginleştirilmiştir. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini, ikinci bölümü

örgütsel adalet algılarını, üçüncü bölümü ise örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yöneliktir. Bu araştırmada evren olarak gıda alanında faaliyet gösteren özel sektör işletmesi alınmıştır.

Araştırma sürecinde verilerin elde edilmesi süreci araştırmacı tarafından bizzat gerçekleştirilmiştir. Anket formunda yer alan ve alakalı tüm hususlar, anket ile ilgili içerikler uygulayıcılara sözlü olarak açıklanmıştır. Araştırma süresi boyunca çalışmanın gönüllülük temelinde gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Anketlerin bir bölümü hemen toplanmıştır.



BÖLÜM 1. ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde; adalet ve örgütsel adalet kavramına ilişkin açıklamalar, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adalet boyutları ve örgütsel adalet teorilerine yer verilmiştir. Algılanan örgütsel adalet algısını etkileyen kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan özelliklerden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel adaleti geliştirme stratejileri üzerinde durularak örgütte adaletsizlik ve sonuçları anlatılmıştır.

1.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramını en temel hali ile tanımlayanlardan biri John Rawls (1971: 34)'a göre, "adalet toplumların ve toplumsal kurumların öncelikli ve en temel erdemidir". Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetmek ve doğruluk olarak ifade edilir. Adalet kavramının yönetim bilimi için incelenmesi yeni, sosyal bilimler için incelenmesi ise eskilere dayanmaktadır. Adalet sosyal bilimlerde pek çok farklı bakış açısıyla incelenmiştir. Adalet olgusu özellikle de filozofların ilgisini çekmiştir. Bu bağlamda Antik Yunan felsefesinin önde gelen filozoflarından Platon adalet kavramı üzerinde sistematik düşünceleri geliştiren ilk filozoftur. Platon'un felsefesinde adalet kavramı mutlak eşitlik idealine dayanmaktadır. Platonun mutlak eşitliğe dayanan adalet anlayışı için bütün bireylerin eşit olması ve eşit şartlarda çalışmaları ve yaşamaları gerekmektedir (Van des Bos vd., 2001: 49). Bu konuda değerlendirme yapanlardan biride Aristotelestdir. Aristoteles'in adalet tanımı; "kendi amacını kendinde taşıyan bir erdem" şeklindedir (Van des Bos vd., 2001: 52). Aristoteles, iki çeşit adaletten bahsetmektedir. Bunlardan biri dağıtıcı adalet, bireyin hakkının ve onurunun bireysel çabaya göre dağıtılması anlamına gelir. Diğer adalet çeşidi denkleştirici adalettir. Denkleştirici adalet, karşılıklı alışveriş durumunda alınan ile verilenin birbirine eşdeğer olması diğer bir deyişle değerinden daha alt seviyede ya da daha üst seviyede karşılık verilmemesi anlamına gelir (Fleischacker Samuel, 2004: 59). Tarihsel süreç içinde birçok bilim ve görüşün adalet hususunda ortaklaştığı nokta, her şeyin hak ettiği yerde ve hak ettiği şekilde olması diğer bir deyişle hak edene hakkının verilmesidir. Her hususta objektif olmak ve hakkı savunmaktır. Para, çıkar, kayırmacılık, rekabet gibi nedenlerden ziyade, doğruluk, dürüstlük ve adaletli bir şekilde davranmaktır (Küçükaltan vd., 2015: 146).

Adalet kavramında birden çok taraf bulunabilir. Bu taraflar, kişi de olabilir, sendikalar, işletmeler, siyasi yapılar gibi organizasyonlarda olabilmektedir. İnsanların birbirleriyle

ve kurumlarla olan münasebetlerinde adalet duygusu, ikili münasebetlerin beklenen seviyede devamlılığı için önemlidir.

Son dönemlerde “adalet” kavramı örgütlere uyarlanmaya başlanmıştır. Kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesi ve bireyler arasındaki ilişkilerin yönetilmesi gibi konular “Örgütsel Adalet” kavramını ortaya çıkarmıştır (Özler, 2015: 41).

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramının temelleri Adams (1965)’ın Eşitlik Teorisine dayandırılır. Eşitlik Teorisi, insan kaynaklarının örgüte sağladıkları yararları ve örgütten sağladıkları kazanımları ifade etmektedir. Bireyler sahip oldukları eğitim, tecrübe gibi özelliklerle örgüte yarar sağlamaktadırlar ve bu şekilde emeklerinin karşılıklarını ücret ve prim gibi birçok kazanım elde etmektedirler. İnsanlar elde ettiği kazanımları çalıştıkları farklı işyerleri ve şirketleri baz alarak değerlendirirler ve bu değerlendirmeler sonucunda çalıştıkları yerleri, yöneticileri ve işleri hakkında olumlu ve olumsuz başta olmak üzere onlarca tutum geliştirmektedirler (Adams, 1965: 267). Bu vesileyle insanlarda ilk olarak çalıştığı işyeri veya örgütle alakalı olarak adalet duygusu gelişir; örgütsel adalet ise bu çerçevede başka bir perspektife sahiptir. Örgütsel adalet, insanların bağlı olduğu herhangi bir işyeri, şirket ya da örgüt ile ilgili olarak adaleti tanımlaması ve bunlara bağlı olarak değerlendirmesidir. Diğer bir deyişle örgütsel adalet kavramı, genel olarak çalışanların kaynakların dağılımı hususunda kurumu ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Bu algılar, çalışan performansını etkileyebileceği gibi örgütsel başarı üzerine de etkileri kaçınılmaz olacaktır (Anderson, 2001: 75)

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet kavramının farklı açılardan araştırılıp birden çok araştırmacı tarafından farklı ifadelerle değerlendirildiği görülmüştür. Greenberg (1990: 399)’e göre örgütsel adalet, iş hayatındaki algılanan adalet kavramıdır. Ryan ve Polyhart (1997: 335)’a göre, iş hayatı ile ilgili konularda çalışanların adalet kavramını algılama şekilleri ve buna karşın sergilediği tutumdur. Bu noktadan hareketle çalışanların örgütlerindeki bağlılık adalet algısının önemine dikkat çeken çalışmalar yapılmıştır. Wright vd., (2008) incelemelerinde, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değerlendirirken, Wong vd., (2004) örgütsel adalet ile iş yerine güvenebilme ve örgüt vatandaşlığı arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Fischer (2004)’de çalışmasında örgütsel adaleti çalışanların sadık tutumları karşısında ödül aracı olarak ele almıştır. Hoy vd., (2004) Okullarda güven ile adalet algısının ilişkisine değinmişlerdir. Orpen, (1994) ise

yöneticilerin adil davranışlarının bağlı olduğu çalışanlarının üzerindeki etkilerini, örgütün aldığı kararlar ve yöneticilerin tutumları çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri ile ilgili çalışmalar yapmıştır.

Bir işyeri, şirket veya kurumsal örgütlerde çalışan insanların adalet duygusuna sahip insanlar olması, çalıştıkları işyeri, şirket veya kurumsal örgütlere bağlılıkları ve ayrıca iş sirkülasyonunun devamı için çok önemlidir. İnsanlar, çalıştıkları işyerlerinde belirli sorumluluklara sahiptir. Sorumluluğa sahip olan insanlar, bağlı oldukları işyerlerinin misyonlarını ve vizyonları hayata geçirmek için çaba gösterirler ancak karşılığında ücret, imkân sunumu ve statü vb. kazanımlar almak isterler ve bu kazanımların organizasyon içerisinde adil bir şekilde dağıtılmasını arzu ederler. Organizasyon içerisindeki kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasına “örgütsel adalet” denmektedir (İmamoğlu, 2011: 29-30).

Örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Çünkü adalet algısı pozitif davranışlara, adalet algısının olmadığı durumlarda kaytarma, hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara sebep olmaktadır (Çöp, 2008: 16). Aynı zamanda örgütsel adalet kavramı, örgütte çalışan bireylerin kendilerine iş’te ne kadar adaletli davranıldığı ile ilgili algılarını ve bu algıların örgütsel davranışlarını nasıl etkilediğini ifade etmektedir.

Adalet algısı; işgörenlerin topluluk halindeki çalışma ortamlarında güven duygusu içinde çalışma hayatlarını sürdürecektir temel etkidir. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacıdır. Araştırmalar, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının fazla sağlandığı ortamlarda iş memnuniyetlerinin arttığını ve örgütün hedeflerine karşı daha kuvvetli bir bağlılık hissiyatı oluştuğunu göstermiştir (Tutar, 2016: 71). Bu yüzden de örgütsel adalet çalışan bağlılığında etkili olan en önemli etkenlerden bir tanesidir.

1.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Son dönemlerde örgütsel adaletin doğuşunun üç sebebi bulunmaktadır. İlki, adaletin sosyal bir durum olmasıdır; Adalet kavramı bireyin örgütsel ve sosyal ilişkilerinde, kısaca her ilişkide karşımıza çıkmaktadır. Bireyler iş yaşamında adaletin değişik türleriyle karşılaştığı için adalete duyulan ihtiyaç artmaktadır. İkinci olarak, en değerli kaynağı çalışanlar olan örgütlerin yönetim aşamalarının tamamında adalet duygusunun karar önemli bir faktör olmasıdır. Örgütün örgüt üyelerine davranış tarzı ve çalışanların yaklaşım ve tavırları direkt olarak adalet algısı ile ilgilidir. Üçüncü olarak ise, çalışanların

daha eğitimli hale gelmeleridir. Çalışanlar sadece vasıflarına uygun iyi işler talep etmemekte aynı zamanda iş yerinde kendilerine daha saygılı ve adaletli bir tutum sergilenmesini beklemektedirler (Şahin, 2006: 121).

Örgütsel adalet, organizasyon bünyesindeki bireylerin şahsi tatmine erişebilmesi ve organizasyon işlevlerinin fonksiyonel ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için oldukça önemlidir (Ayık vd., 2014: 235).

Örgütsel adalet olgusu organizasyon bünyesindeki çalışanların performansının yükselmesini sağlamanın yanı sıra, çalışanların faaliyet gösterirken özverili olmalarını ve organizasyonun ilkelerine bağlılık göstermelerini de sağlamaktadır. Örgütsel adalet diğer yandan yönetici kademelerinde bulunanların da çalışanlara yönelik daha adil bir tavır sergilemelerini sağlamaktadır. Bu dönemde örgüt üyelerinin algılasıkları adalet kişiden kişiye göre farklı olabilir. Örgütte çalışan bireylerin bu durumu değerlendirirken adalet duyguları tutum ve davranışlarını etkilediği için örgütsel adalet kavramı her geçen gün önem kazanmaktadır (Özmen, 2017: 4). Bu yüzden örgütsel adalet, organizasyon bünyesindeki çalışanlar ile yönetim kademesindeki yöneticiler arasındaki iletişimi ve ilişkiyi güçlendirerek örgütün güçlenmesi hususunda önemli bir rol oynamış olur.

Örgüt bireylerinin bilgi, kabiliyet ve yetkinliklerini örgütsel amaçlar için kullanmanın nedenli önemli olduğunun farkına vardıkça, örgütsel adalet beklentilerinin karşılanması içim yapılan gayretler hızlandırılacaktır. Örgütün ekonomik boyutta elde ettiği kazanımlar, örgüt üyelerini örgütün amaçlarına yöneltmede yeterli olmamakta, bu kazanımların arkasındaki adalet algısını düzenleyen yönetim stratejileri ön plana çıkmaktadır. (Jahangir vd., 2006: 23).

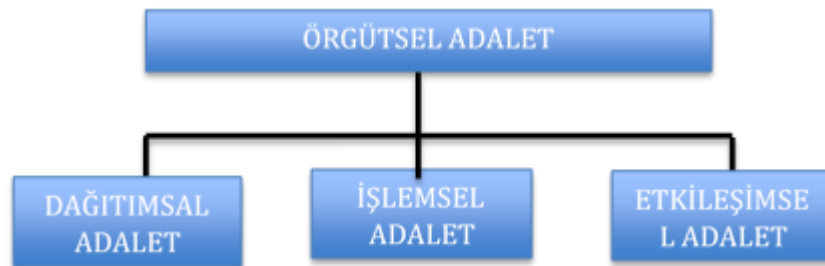
Örgüt bireylerinin, elde ettikleri kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) örgüte verdiğini düşündüğü katma değer karşılığı olarak görememeleri duygusal bağlılıklarının zarar görmeye başladığı nokta olmaktadır. Bu noktayı çalışanların ekonomik boyuttaki beklentilerinin karşılanamaması kadar, çalışma şartlarına ve beklentilerine ilişkin alınan yönetsel kararların, belirlenen stratejinin ve uygulanmak istenen işletmesel politikalarda adaletli davranıldığı algısının oluşmaması da bu yarayı derinleştirecektir. Örgütsel adalet algısına dair olumsuz düşüncelerin ve duyguların seviyesine göre yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık algısını zayıflatacak, işe karşı tutum, enerji ve aidiyet duygularını yıpratarak iş yerindeki

performans düzeylerini de negatif yönde etkilemektedir. Adil olmayan örgütlerin en önemli öz sermayesi olan çalışanlarının bu his ve duygular nedeni ile örgütün beklentilerini karşılaması beklenemez ve örgütün temel amacına hizmet eden örgütsel faaliyetin devamlılığı yönetilemez boyutlara taşınabilecektir (Schepman ve Zarate, 2008: 437-438). Greenberg (2004: 352)'e göre örgütsel adaletin işyerindeki çalışanlar üzerinde oluşan örgütsel bağlılığı azaltan etkilerin yok edilmesinde etkili olmaktadır. Wesolowski ve Mossholder (1997: 367)'in memnuniyet, düşük performans ve adalet algısı ile ilgili aralarındaki ilişkiye dair değerlendirmelerde olgular arasındaki bağlantıya ve yakın ilişki içerisinde olmalarına dikkat çekerek “çalışanların yönetimsel süreçlerde, örgütsel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasın da aktif rol almaları, politikaların daha fazla ve hızlı benimsenerek hayata geçirilebileceği, alınacak kararlarda ve uygulamaların çalışanlar üzerindeki adalet algısını destekleyerek çalışan memnuniyeti sağlanmış olacaktır” şeklinde belirtmiştir.

1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Niehoff ve Moorman (1993: 529), örgütsel adalet kavramını iş yaşamı ile direkt ilişkili bir olgu olarak tanımlar. Örgütsel adalet literatüründe, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere her birinin ayrı dinamikleri olan üç farklı yapıda incelenmiştir. Greenberg, Cropanzano gibi bazı araştırmacılar etkileşimsel adaleti ayrı bir adalet türü olarak değil, işlemsel adaletin sosyal bileşeni olarak incelemektedirler. Bu değerlendirmeyi destekleyen araştırmacılara göre örgütsel adalet algısı dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak iki türde sınıflandırılmaktadır (Eğilmezkoğlu, 2011: 22). Bu çalışmada, adalet olgusunun alt boyutları olan; Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet boyutlarından bahsedilmiştir.

Şekil 1: Örgütsel Adaletin Boyutları



1.4.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adaleti, temelleri Adams'ın "Eşitlik Teorisi" üzerine kurulan dağıtımsal adalet boyutu ile ele alan ilk araştırmacılardan biri olan Forray (2006: 360)'a göre, organizasyon bünyesindeki bireylerin kazandıkları para, kıdem, ödül gibi unsurların dağıtımının adaletli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği, eşit dağıtılıp dağıtılmadığı algısı üzerinde durulmuştur. Organizasyonda yer alan bireyler ödül veya ceza uygulamalarının yöneticiler tarafından adil ve eşit bir şekilde dağıtılmasını beklemektedirler. Diğer bir deyişle alınan yönetsel kararların adil bir şekilde alınıp, adil bir şekilde uygulanmasını çalışanların örgüt içerisindeki bulundukları sürede kazandıkları ücret, ceza, terfi veya ödül gibi unsurların sonucunun çalışan bireyler arasındaki dağılımının adil oluşunu algıladıkları adaleti tanımlamaktadır (Bryne ve Cropanzano, 2001: 11).

Dağıtımsal adalet kapsamında irdelenen modellerden biri de Leventhal (1976: 102)'in Adalet Yargı Modelidir. Adams'ın ifadesinin tersine bu modelde, bireylerin elde ettiği değer ve kazançlarının hakkaniyet kuralı çerçevesinde değerlendirilmediği, değişik koşullar olduğunda farklı dağıtım kuralları uygulandığı belirtilmektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. Çalışanların sağladıkları katkı kadar kazanım sağlaması hakkaniyet kuralına girer. Eğer kazanımlar belirlenirken kişilerin sağladıkları katkılara bakmadan herkese aynı kazanım sağlanıyorsa eşitlik kuralı uygulanıyor demektir. Eğer hem eşitliğe hem de kişilerin sağladıkları katkılara bakılmadan, kişilere ihtiyaçları doğrultusunda ihtiyacı fazla olana fazla kazanım olacak şekilde bir dağıtım yapılıyorsa ihtiyaç kuralının uygulandığı görülmektedir (Cropanzano vd., 2000: 301-304).

Dağıtım adaletinin tam olarak gerçekleşmediği veya düşük oranda gerçekleştiği organizasyonlarda, çalışanların işe olan bağlılıkları azalır, çalışma motivasyonu düşer, çalışmadan vazgeçme veya kaçınma davranışları artar ve sonuç olarak çalışanların performansında ve verimliliğinde düşüş yaşanır. Diğer yandan bu durumda çalışanların stres ve öfke gibi olumsuzluklar yaşaması da yapılan işin kalitesini olumsuz yönde etkiler. Bu bağlamda, organizasyon bünyesindeki çalışanlar, organizasyondaki dağıtım adaletini değerlendirirken mevcut durumun etik olup olmadığını dikkate alırlar (Akyüz, 2013: 12) Öte yandan organizasyonda dağıtımın adaletli bir şekilde gerçekleştiğini düşünen çalışanların işe ve organizasyona olan bağlılıkları da artar.

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu sonuçların dağıtımı ile ilgilenmesi açısından eşitlik teorisine benzemektedir. Eşitlik teorisinde çalışanlar arasındaki girdi-çıktı oranları karşılaştırılmaktadır. Çalışanlarda eşitlik duygusunun oluşmasına, girdi-çıktı oranları arasındaki denge neden olmaktadır. Eşitliğe önem veren çalışanlarda herhangi bir nedenden dolayı eşitsizlik algısı oluşması durumunda, gerginlik meydana gelmektedir. Böyle durumlar yaşandığı zaman çalışanlar eşitliği, gösterdikleri çabayı azaltarak yeniden oluştururlar (İçerli, 2010: 69). Çalışanların verimlerinin azalması da örgüt açısından olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir.

Dağıtımsal adalet kavramının örgütlerdeki adalet sorunlarını çözmede yetersiz kalması sebebiyle işlemsel adalet kavramı geliştirilmiştir. Örgütlerde yapılan performans değerlendirmelerde sonuçların adil olup olmadığı ve ölçüm süreçlerinin incelenmesi gerektiğinin çalışanlar tarafından anlaşılması işlemsel adaletin önemini ortaya koymaktadır (Çoban, 2013: 19).

1.4.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet boyutu, organizasyonda yer alan maaş, kıdem, iş koşulları, maddi olanaklar ve performans değerlemesi gibi unsurların tespit edilmesi ve değerlendirilmesinde seçilen metod, araç ve politikaların adaletli olma düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Işık vd., 2012: 256). Örgüt bünyesinde yürütülmekte olan karar alma mekanizma ve süreçlerindeki adalet anlayışı “işlemsel adalet” şeklinde ifade edilmektedir (Li ve Cropanzano, 2009: 787). Örgütün kazançlarının dağıtımındaki yönetim süreçlerinin adaletli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir. Çalışanların algılamış oldukları, adalet algısı çalışanların gösterdikleri örgütsel davranış ve de tutumları etkiler durumdadır. Yürütülen çalışmalarda “İşlemsel adalet algısı”nın örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti, verimlilik seviyesi, kaygı ile stres seviyesi üstünde belirleyici olduğu ifade edilmiştir (Bakhshi vd., 2009: 114).

İşlemsel adalet, organizasyon bünyesindeki karar alma mekanizma ve süreçlerinin, kazançların dağıtım şekli gibi hususların adaletli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin çalışanlara tarafından değerlendirilmesidir. İşlemsel adalet, zamların yapılması, çalışanlar arasındaki problemlerin çözülmesi ve performans değerlendirme gibi konuların nasıl uygulandığı ile ilgilenir (Khan vd., 2010: 121-132). Diğer bir deyişle, örgüt çalışanlarının karar verme mekanizmalarında ve süreçlerinde tarafsızlık ve

objektiflik ile ilgili algılarına dikkat çekmekte, doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilen işlemsel adalet boyutunun çalışanların iş yaşamlarındaki tutumlarını olumlu bir şekilde etkilediğini belirtilmektedir (Moon ve Kamdar., 2008: 85). Leventhal (1980)'den aktarıldığına göre, işlemlerin ve algının adil olması 6 adet kurala bağlıdır. Bu kurallar şunlardır:

- **Tutarlı olma kuralı:** kazanımların dağıtımında kararlarının birbirleri ile tutarlı olması
- **Önyargılı olunmaması kuralı:** Örgüt çalışanlarına dağıtım veya uygulamada önyargılı olunmaması
- **Doğru olmak kuralı:** Bilgilerin doğruluğu
- **Kurala Uygun olma kuralı:** Çalışanların alınan kararlara itiraz etmeleri veya o kararı/ları değiştirebilme hakkının olduğu
- **Temsilcilik Kuralı:** örgüt üyelerinin hayatlarına dokunacak kararların alınmasında çalışan temsilcileri seçilmesi ve bu temsilcilerin fikirlerinin alınması
- **Etik kural:** Çalışanların etik değerleri ile alınan kararların (özellikle dağıtım ve işlemle ilgili) aynı yönde olması (Colquitt, 2001: 388).

İşlemsel adalet kavramı doğuşundan sonra, neticelerin ve süreçlerin adaletli olmasının, örgütsel adaleti tanımlamada yeterli olabileceği düşünülmüştür. Ancak, araştırma ve çalışmaların artması ile üçüncü boyut daha gündeme gelmiştir. Bu kişilerin arasındaki ilişki boyutunu irdeleyen etkileşim adaletidir (Bağcı, 2013: 166).

1.4.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel Adalet, işlemsel adaletin genişletilmiş halidir ve örgüt içerisindeki uygulama ve esasların beşeri tarafı ile ilgilenmektedir. Örgütsel adalet kavramı üzerinde çalışanlar ile yönetici ilişkilerinde adaletli tutumun sağlanmasında maddi detaylar tek başına yeterli olmayınca etkileşimsel adalet kavramı ortaya çıkmış ve literatürde ilk kez 1986 senesinde Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Örgütsel yapı içinde kişiler arası ilişkileri gösterilen adalet davranışlarını tanımlar (Li ve Cropanzano, 2009: 789). Kwak (2006: 10) etkileşimsel adaletini; çalışanlar arasındaki ilişkiler düzeyinde yapılan yaptırımlar ve bu ilişkilerden elde edilen neticelere göre çalışanların algıladıkları güven duygusunu ifade etmekte, uygulanacak kararların çalışanlara ne şekilde, hangi tarzda söyleneceği ve adil

olma derecesine göre çalışanların tarafsızlık ve objektiflik algılarına bağlı olarak güven duygusunun artıp azalabileceğini ifade etmektedir.

Etkileşimsel adalet bağlamında, organizasyonda kararların hangi metotlarla ve ne şekilde alındığından ziyade kararlar uygulanırken çalışanlara bilgilendirme yapmak ve kapsayıcı bir tarzda davranmak önemlidir (Küçükaltan vd., 2015: 151). Etkileşimsel adalet kavramında önem arz eden durum örgütün çalışanlarına olan yaklaşım ve tutumudur.

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılamasına etkileşimsel adalet denilmektedir. Etkileşimsel adalette, yöneticilerin astlarına karşı saygılı olmaları ve çalışanlarını önemli bir değer olarak görmeleri gerekmektedir (Tunçbiz, 2015: 74).

Örgütsel adaletin bu boyutu, adalet olgusunun kaynağı ile alıcı arasındaki sevgi, saygı ve samimiyeti temel alan bir iletişim sürecinin yürütülmesini öngörmektedir (Tekeli, 2014: 12). Organizasyon bünyesindeki çalışanların kendilerini güvenli, mutlu ve huzurlu hissetmelerini sağlayacak husus çalışanlara saygılı bir şekilde davranılmasıdır.

Bies ve Moag (1986: 43-55)'a göre etkileşimsel adaleti oluşturan ve bu adalet algısını doğru yönetebilmenin dört temel kuralı vardır.

- **Doğruluk:** Yöneticiler, kararların alınmasında ve işlemlerin uygulanma sürecinde her türlü aldatma davranışından uzak durmalıdırlar ve çalışanları ile kurdukları iletişimde samimi ve dürüst olmalıdırlar.
- **Gerekçelendirme/Savunulabilirlik:** Yöneticiler, bir karar alındığı zaman, alınan karar hakkında gerekli açıklama ve bilgilendirmeyi yapmalıdırlar.
- **Saygı:** Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı davranmalı, saygısız ve kaba davranışlardan uzak durmalıdırlar.
- **Uygunluk:** Yöneticiler, önyargılı düşüncelerden uzak durmalı ve çalışanları huzursuzlaştıracak soru veya yaklaşımdan uzak durmalıdırlar (Irk, din vb. kişiye ait özel sorular).

Greenberg (1993: 82-83), belirtilen dört kural; saygı ve kurala uymayı kişilerin arasındaki adalet olarak, dürüst ve doğru olayı da bilgisel adalet olarak iki başlığa ayırtmıştır. Kişilerarası adalet; yöneticilerin dağıtım kararlarına ilişkin değerlendirmelerin, çalışanlar ile kurulan iletişim dilindeki adaletli yaklaşımının algılanmasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarla ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde iletişim kurmaları, onların adil

olarak algılanmalarını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile alakalı çalışanlara, gerekli bilginin verilmesi ve açıklamaların yapılması anlamına gelmektedir.

1.5. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet algısı üzerine kavramsal değerlendirmeler temelde iki boyut üzerinden ele alınmaktadır. Bunlar reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutudur. Reaktif teorilerinde örgüt bireyinin adaletsizlik olarak algıladıkları durumlarda kaçınmak veya sakınmak davranışlarına dikkat çekilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların adaletsizlik algıladıklarındaki tepkisel tutumları baz alınmıştır. Proaktif teorilerde ise örgüt içerisinde adaletli davranış tutumlarını teşvik etmek ve bu bağlamda motivasyonu sağlamak için teşebbüslerde bulunulmalıdır. Süreç teorisinde ise genelde bireysel kazanımların ne şekilde sağlanacağına belirlenmesi gerekliliğine önem verilmiştir. İçerik teorilerinde ise kazanımların en adaletli biçimde dağıtılmasıyla ilgili detaylar göz önünde bulundurulur (İçerli, 2010: 71). Tablo 1 de Greenberg'in oluşturduğu teorilere ilişkin sınıflandırma belirtilmektedir.

Tablo 1:
Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik	Reaktif-Süreç
Proaktif	Proaktif-İçerik	Proaktif-Süreç

(Greenberg, 1987:10)

1.5.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif teoriler daha önce değinildiği gibi çalışanların etik dışı uygulamalarına karşı verdikleri tepkileri incelemektedir. Bu kavram ile alakalı birçok teori geliştirilmiştir. En popüler teorilerden biri Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi" dir. Bu teoriye göre; bireyler adaletsiz davranışlara karşı olumsuz bir şekilde karşılık vermekte ve adil olmayan davranışlardan uzak durmaya ya da olumsuz durumları düzeltmeye çalışmaktadırlar. Bu teorinin reaktif-içerik teorisi olarak adlandırılmasındaki neden örgütteki kaynakları adaletsizce dağıtım karşısında bireylerin sergiledikleri tepkisel tutumlara odaklanmasıdır (Aksoy, 2012: 80-81).

Adams; çalışanların örgüte katkıları ve katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımları eşitlik kuramında incelemiştir. Adams çalışmasında kazanım adaletsizliğinin kökenine inerek bireylerin bu husustaki algılarının ne şekilde oluştuğunu ve kazanım adaletsizliği algısı bulunan insanların ne şekilde davranışlar gösterdikleri konularını irdelemiştir. Adams, çalışmasında bireylerin adalete dair algılarını ‘eşitlik denklemi’ isimlendirmesiyle tanımladığı bir eşitlik sistemi ile analiz etmiştir. Bu eşitlikte ‘kişi’ ve ‘diğer kişi’ olarak tanımlanan tarafların varlığı durumudur. Eşitlikte baz alınan oran kazanımın katkıya bölünmesi ile elde edilen orandır. Bahsi geçen oranın bulunduğu formül şu şekildedir (Çökük, 2013: 8).

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Kişinin Kattığı Değer}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Diğer Kişinin Kattığı Değer}}$$

Adams’a göre denklemden ortaya çıkan eşitsizlik durumu adaletsiz bir durumu yansıtmaktadır ve ortaya çıkan bu adaletsizlik daha iyi durumdaki bireyin kendisini suçlu hissetmesine neden olurken diğer yandan kötü durumdaki bireyin de iyi durumdaki bireye karşı kızgınlık hissetmesine neden olmaktadır. Teori, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiğine inanan bireylerin üretkenlik seviyelerinin düşeceğini ve adaletsiz durumların çözüme kavuşturulması durumunda işe yönelik motivasyonlarının tekrar yükseleceğini öne sürmektedir (Çökük, 2013:8). Çalışanların motivasyonu adaletli ücretlendirmeden etkilenmektedir. Tablo 2 de “Reaktif-İçerik Teorileri” özetlenmiştir.

Tablo 2:
Reaktif-İçerik Temel Teorileri

Teori	Temelde Savunulan Bakış Açısı
Homans Dağıtım Adaleti Teorisi (1961)	Kazanımların dağılımında denklemin sağlanması ile mümkün olacaktır.
Adams Eşitlik Teorisi (1965)	Kişinin kendi emekleri karşısında elde ettiği kazanımlarının, aynı işi yapan başka bireyle karşılaştırdığında eşitlik varsa adalet sağlanır.
Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi (1973)	Çalışanlar her zaman daha fazla kazanmak isteyeceklerdir. Çalışanlarda eşitsizlik hissi oluşursa strese gireceklerdir.
Crosby Göreceli Mahrumiyet Teorisi (1976)	Eşitlik kişinin bakış açısına göre değişir, bir standart ı bulunmamaktadır.
Jasso Dağıtım Adaleti Teorisi (1980)	Çalışanlar, elde ettikleri kazanımların adil olmayan şekilde dağılımı yapıldığı inancına sahip olduklarında tepkisel davranacaklardır.

1.5.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif teoriler, reaktif teorilerin aksine çalışanlar kapsamında adil uygulamaların oluşturulmasına yönelik genel davranışları incelemektedir. Bu sınıflandırmanın çıkış noktası Leventhal'ın "Adalet Yargı Kuramı" şeklinde ifade edilmektedir. Leventhal'ın adalet yargı kuramına göre, çalışanlar kazanımların adil dağıtımı için aktif bir şekilde gayret göstermektedirler. Adil dağıtım kavramı incelendiğinde, ortaya çıkan kazanımların çalışanın kişinin bireysel veya kurumsal çabası ve öngörülerıyla oransal eşitliği ilkesi çerçevesindeki perspektife göre uzun vadede yararlı bir sürece tabidir. Çalışanların karşılaştıkları durumlara göre, kazanımların dağıtımına ilişkin belirlenen kurallar farklılık gösterebilir (Balık, 2013:18).

Bir diğer proaktif içerik teorisi de, Lerner'in geliştirdiği "Adalet Güdüsü" teorisidir.

Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi"ne göre, çalışanların en ana kaygısı adalettir. Lerner, dağıtım uygulamalarını açıklamak için dört adalet ilkesi tespit etmiştir:

- Rekabetçilik: çalışanların performanslarına göre dağıtılmalı.
- Eşit paylaşımcılık: Dağıtımların, sayısal değeri herkese eşdeğer olmalı.
- Eşitlik düzeyinde paylaşım: İşgörenlerin katkılarına göre dağıtılmalı.
- Gerçekten adil olması: İşgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için dağıtım yapılmalı.

Örgüt içerisinde bir çalışan, başka çalışanların hakettiğini aldığını görürse bu durum çalışanların çalışma motivasyonunu arttıracak önemli bir etkidir. Bu çerçevede, "Adalet Güdüsü Teorisi" motivasyon faktörü ile ön plana çıkmaktadır. (İçerli, 2010: 74-76). Tablo 3 te Proaktif-İçerik Teorileri özetlenmiştir.

Tablo 3:
Proaktif-İçerik Teorileri

Teori	Temelde Savunulan Bakış Açısı
Leventhal Adalet Yargı Modeli Teorisi (1976)	Çalışanlar kazanımlarının, gösterdikleri gayret ile orantılı olmasını beklemektedirler.
Lerner Adalet Güdüsü Teorisi (1977)	Kazanımların dağıtımı kararı alınırken taraflar arası ilişkilerin doğru yönetilmesi dikkat edilmesi gereken temel değerdir.

1.5.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin örgüt, şirket veya işyeri içerisinde uygulanan yönergelerin ve prosedürlerin adil bir şekilde dizayn edilip edilmediğini ve ayrıca uygulanıp uygulanmadığını araştırmaktadır. Bu kapsamda hukuk ön plana çıkmaktadır ve karar alma süreçlerinde etkin bir rol almaktadır. Reaktif- süreç teorileri, çalışanlar çerçevesinde, kararların alınmasında geçilmesi gereken süreçler ve bu bağlamda ortaya çıkan tepkiler ile süreç devam ederken kontrol imkanı vermeyen işlerde ve görevlerde daha çok motivasyonun olduğunu ve son olarak tüm bu süreçlerde adalet duygusunun baskın olduğunu iddia etmektedir (Cropanzano vd., 2000: 295-296).

Thibaut ve Walker'ın "Süreç Adaleti Teorisi"nde, üç taraf bulunur. Bunlardan ikisi çatışmakta olan taraflar ve birde müdahale eden taraftır. Çatışma çözümünde ise iki süreç bulunur. İlk süreç, "delillerin ortaya konulduğu" diğeri, "delillerin kullanılarak karar verileceği" süreçlerdir. Çatışmanın sonlandırılmasında benimsenen karar sürecinin denetim erki, karar kontrolü olarak isimlendirilirken, çatışmanın sonlandırılmasında benimsenecek delillerin tespitini denetleme erki de süreç kontrolü olarak isimlendirilmiştir (Greenberg, 1987: 12).

1.5.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorisinde en önemli nokta, kazanımların dağıtımının adil olma kapsamıdır. Bu sınıflandırmada en baskın görüş Leventhal, Karuza ve Fry (1980)'ın "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Teorinin dikkat çektiği nokta, çalışan kişilerin amaçlarını gerçekleştirme için onlara yardımcı olacak prosedürlerin niteliğidir. Örgüt içerisinde adalete ulaşmak için birtakım özelliklerin var olması gerekmektedir. Bu özellikler;

- Bireylere, yöneticilerini seçebilmeleri,
- Tutarlı kuralların var olması,
- Bilginin doğruluğu,
- Önyargılı davranışlardan uzak durmak,
- Bireylerin itirazlarını değerlendirmek,
- Prosedürlerin değiştirilebilmesine imkanvermek,

Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir (Greenberg, 1987: 13-14). Bu nedenle örgütte kararların verilmesinde ve çalışanlar arasında adil uygulamaların yapılmasında bu prosedürler tercih edilmektedir.

1.6. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler

Kişisel özellikler, örgütsel uygulamalar ve örgütsel kavram dışındaki uygulamalar, çalışanlardaki örgütsel adalet algılarının yönetilmesinde etkili faktör olarak değerlendirilmektedir.

1.6.1. Kişisel Özellikler

Her insan farklı karakterlere sahiptir bu sebeple her insanın kendi içerisinde sahip olduğu adalet duygusu da farklılık arz etmektedir. İşyerlerinde, şirketlerde veya örgütlerde, alınmış bir karar ya da prosedürde her insan, farklı adalet duygusuna sahip olduğu için farklı görüşler ortaya çıkacaktır. (Kılıçaslan, 2010: 68).

Kişisel özellikler cinsiyet faktörü üzerinden değerlendirildiğinde ise erkeklerin ve kadınların eşitlik kuralı bağlamında farklı görüşlere sahip olduğu dikkat çekmektedir. Erkekler katkı kadar kazanım, kadınlar ise örgüte katkı haricinde eşit kazanımı tercih etmektedirler. (Şahin, 2006: 119). Bu çerçevede hemen hemen her işyeri ve örgütte, yetkilerin genel olarak erkeklere verildiği saptanmıştır. (Kılıçaslan, 2010: 68-69).

Bu başlık çerçevesinde değinilecek en önemli hususlardan birisi de eğitimidir. Eğitimli çalışanlar için adalet kavramı daha önemli olmakta ancak beklentilerinin daha fazla olduğu görülmektedir. (Kılıçaslan, 2010: 71).

1.6.2. Örgütsel Özellikler

Örgüt bireylerinin örgütsel adalet algılarına örgütün yönetim ve stratejilerinin etkisi yadsınamayacak düzeyde olup bu durum yapılan akademik çalışmalarla desteklenmektedir. Çalışanların adalet olarak algıladıklarını yönetici – çalışan arasındaki ilişki düzeyleri önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların örgütle ilgili alınabilecek kararlar ve stratejilerde söz hakkı olabilmesi çalışanların örgütün hem objektif davranması yönünden hem de çalışanların alınan kararları daha fazla benimsemesi yönünden önem arz etmektedir (Tunçbiz, 2015: 77).

Örgütün almış olduğu karar, politika ve prosedür iş ve iş yapış şekilleri gibi örgüt birey ya da bireylerini direkt olarak etkileyebilecek yazılı ve sözlü bilgilerin etkin bir iletişim ile ilgililere bildirilmesi gerekiyorsa çalışanlardan konu ile ilgili onayların alınması, alınan kararların veya elde edilen kazanımların adil şekilde dağıtımının sağlanması

Çalışanların rgtsel adalet algılarını kuvvetlendirecek önemli bir çalışma olmaktadır (Tunçbiz, 2015: 79).

İş yerindeki uygulanan ücret sisteminin eşit ve adil yönetilmesi, eşit işe eşit ücret politikası hassasiyetiyle değerlendirilmesi, performans sisteminin iyi ve doğru işletilmesi sadece çalışanlar üzerindeki adalet algısını etkilemekle kalmaz, çalışanlar arasındaki ilişkilerin yönetilmesi, iş verimi ve iş tatmini boyutları içinde önemli bir faktördür (Kılıçaslan, 2010: 71-72).

1.6.3. Örgütsel Olmayan zellikler

Örgütsel adalet üzerinde kültür önemli bir bileşendir. Çünkü kültür, bir toplumun keskin özelliklerini ve zgn yanlarını ortaya koyduğu karma sistemler bütünüdür. Kültür, toplumlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve bir kültür içerisinde yaşayan bir insan, birçok noktada dünyanın hemen hemen her yerinde kendi kültürünün izlerini taşır. Bu bağlamda kültür, ekonomiyi dolaylı olarak da işyerleri ve örgütleri de şekillendiren en önemli faktörlerden birisidir. Bu sebeple işyerleri ve örgütlerinin devamlılığını sağlayan da bir nevi kültürdür. Adalet kavramı da bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet, kültürün ortaya çıkardığı bir etkidir (Bülbül, 2010: 24-25).

Örgütsel olmayan özelliklerin önemli bir bileşeni de ahlaki değerlerdir. Ahlak için çok farklı yorumlar bulunmaktadır. Genel kapsamı ile değerlendirildiğinde kesin bir ahlak tanımı yapılamamaktadır ancak ahlak, genel olarak kültür kavramı ile yakından ilişkilidir. Kültürü oluşturan değerler ahlak değerlerini de meydana getirmektedir. Adalet kavramı da toplumsal olarak bu bileşenler üzerinde şekillendiği için örgütsel adalet gibi önemli bir olgu, ahlak değerlerinin şekillendirdiği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 2004: 351).

1.7. Örgütsel Adaletsizlik Ve Sonuçları

Çalışanların örgütte adaletsizlik hissetmesi psikolojik olarak stres yaşamalarına ve bunun sonucunda sağlıklarının zarar görmesine sebep olur. Aynı zamanda adaletsizlik durumunda çalışanlar sık sık ve uzun süren işe devamsızlık eğilimlerinde bulunmaya başlarlar ve bu durum örgüt için önemli miktarda işgücü kaybı demektir. Yaşanması muhtemel devamsızlık eğilimlerini önlemek için, çalışanların beden ve ruh sağlığının yüksek tutulması gerekmektedir (şahin, 2016: 124). Bu yüzden organizasyonlarda örgütsel adaletin dengelenmesi oldukça önemlidir.

Örgütsel adaletin azlığı, çalışanın değerleri ile örgütün değerlerinin birbiri ile uyuşmamasıdır. Örgütsel adaletsizlik çalışanların örgütten ayrılma eğilimini arttırmaktadır. Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen kişi üyesi olduğu örgütten uzaklaşmaya başlayacaktır (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013: 156). Zamanla motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını kaybederek artık o örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam etmek istemeyecektir.

Çalışanlar elde ettikleri maddi ve manevi kazanımlara baktıkları zaman örgüte sağladıklarına karşılık kazanımlarının yetersiz olduğunu görürlerse, bu durum onların üzerinde duygusal olarak bir yıkımın başlamasına sebep olur (Yeniçeri vd., 2009: 83). Adil olmayan dağıtımlar çalışanlar üzerinde olumsuz bir örgütsel adalet algısının oluşmasına neden olur.

Çalışanların örgüt içerisinde adaletsizlik algılamaları, birçok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir. Stres, saldırganlık ve tükenmişlik literatürde öne çıkan önemli sonuçlardandır.

Stres, kişinin psikolojik dengesini bozan bir durumdur. İş hayatında stres, çalışanın üzerindeki baskının artmasıyla birlikte bireyin yaptığı işten soğumasına ve gösterdiği performansın düşmesine neden olmaktadır. Yoğun stres altında çalışan bireylerde iş tatminsizliği ortaya çıkmakta ve işyerinde saldırganlık, karar vermede problem yaşama gibi sorunlar meydana gelmektedir. Adaletin stresin temel unsuru olduğu ve kararsızlık ve kontrolsüzlüğü azalttığı üzerinde durulur. Örneğin; Eşitlik Teorisi, bireylerin; kaynak dağılımı adaletini, kendi kazanımlarını, başkalarının kazanımlarıyla kıyaslayarak değerlendirdiğini vurgular. Walster vd., 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 (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 147-158).

Stresli durumların üstesinden gelmede başarısız olma haline tükenmişlik denilmektedir. Tükenmişlik, mesleki olarak kendisine büyük hedefler koyan fakat iş yaşamı boyunca belirlediği hedeflere ulaşamayan ve beklentilerini karşılayamayan çalışanlarda meydana gelen yorgunluk hissidir. Negatif yönlü örgütsel adalet algısı oluştuğunda gözlemlenen stres, kızgınlık, kırgınlık, gibi tepkilerin çalışanlardaki tükenmişlik duygularını arttırmaktadır. Bireylerin örgütsel adaleti nasıl anlayıp değerlendirdiğinin önemli olduğu

psikolojik durumu, işine göstereceği tutum ve davranış, enerji, bağlılık ve özgüven duygularının zedelenmesi, tükenmişlik duygularını arttıracaktır (Yeniçeri vd., 2009: 86). Bu yüzden çalışan için sosyal bir ortam olan işyerinde adaletin sağlanması, çalışanların tükenmişlik yaşamamaları için önemli bir önlem olacaktır.

Saldırganlık; hırpalayıcı veya yok edici amaç taşıyan bir davranış şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların üyesi oldukları örgütte adaletsizlik algılaması, hırsızlık, saldırganlık gibi hoş olmayan, istenmeyen tutumların gelişmesine neden olabilecektir (Kıray, 2011: 25-29).



BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, öncelikle örgüt, bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar ve yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığın boyutlarından ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Daha sonrada örgütsel bağlılığın sonuçlarından ve sebep olduğu olumsuz davranışlardan bahsederek, örgütsel bağlılığın süreci anlatılmıştır.

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt; kişilerin veya kurumların ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği birlik olarak tanımlanır. Örgüt kavramı üzerine birçok bilimsel çalışma yapılmıştır, yapılan çalışmalarda örgüt kavramı ile alakalı genel görüş ortak bir amaç için yapılan ortak çalışmalardır şeklindedir. Örgüt kavramı ile alakalı yapılan bir diğer tanım ise; kişilerin önceden belirlenmiş davranış biçimleri, vazifeler ve mesuliyetler çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan; birbiriyle bağlantılı fiillerin gerçekleştirilmesi için belirli bir amaç ya da amaç grubuna yönelik kurulan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanmadır (Saldamlı, 2009: 5-7).

2.2. Bağlılık Kavramı

Bir kavram, bir anlayış biçimi olarak bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal olarak anlatım şeklidir ve toplum duygusunun bulunduğu her yerde bulunmaktadır. Litaratürde bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden biri olarak Harold Guetzkow'dur ve bağlılığı, kişiyi önceden belirlenmiş fikir'e, kişi veya bir oluşuma karşı önceden hazırlayan bir davranış tarzı olarak ifade etmektedir (Anderson ve Mayer, 1985: 11).

Bağlılık davranışı ilk olarak 1956'da İngiliz gelişimsel psikoloğu John Bowlby tarafından geliştirilmiş ve daha sonra da iş dünyasında çalışanların verimlilikleri ve başarımları değerlendirilirken ön plana çıkan bir değer olmaya başlamıştır. Bağlılık kavramı başarı güdüsü ile de yakından ilişkilidir. Sadakat kavramı ile birlikte istikrar ve verimliliği doğrudan etkileyen bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu sebeplerden ötürü bağlılık örgütlemeyi de yakından etkilemektedir ve bağlılık kavramı örgüt açısından değerlendirildiğinde, birey ile örgüt arasında psikolojik bir sözleşme olduğu ve örgüt bünyesinde görev alan bireylerin organizasyona bağlılıkları ile bahsi geçen psikolojik sözleşme arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (Saldamlı, 2009: 7-8).

2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler açısından “insan” en önemli değer olarak kabul edilmektedir. Başarılı olmak isteyen örgütler için, eğitilmiş, verimli, örgütsel amaçlara uygun ve örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak son derece önemlidir. Fakat insan ihtiyaçları sürekli değişim göstermekte olduğundan dolayı günümüzde çalışanları örgütte tutmak oldukça zorlaşmıştır. Örgüt içinde uzunca süre bulunmuş ve çalışma ortamına gerekli uyumu sağlamış çalışan bireylerin iş yerinden ayrılması örgütte yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olduğundan dolayı örgütsel bağlılık kavramı son derece önemlidir. Örgütsel bağlılık işgücü devri, devamsızlık ve performans gibi iş davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 79-80).

Meyer ve Allen (1984: 119)’e, göre, örgütsel bağlılık, “Çalışanın çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir”

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ne anlama geldiği konusunda genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır (Bakan, 2011: 117). Örgütsel bağlılık konu olarak birçok disiplini kapsadığı için tanımlar da farklılık göstermektedir (Yılmaz, 2015: 60).

Örgütsel bağlılık, organizasyon bünyesindeki çalışanların, organizasyonun hedef, amaç ve ilkeleriyle bütünleşerek parasal kaygıların ötesinde organizasyonda kalma arzusu duymalarıdır (Güney, 2015: 277). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, organizasyon bünyesindeki bireyin gerçekleştirdiği işten tam anlamıyla doyum almasa bile işine devam etme isteği hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005: 68). Bireylerin mensubu oldukları organizasyon ile güçlü bir ilişki geliştirmeleri ve bireylerin kendilerini organizasyonun içinde değerlendirmelerinin, sahiplenmelerinin düzeyidir (Bakan, 2011: 118).

Örgütsel bağlılık, organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için çalışanların gösterdikleri çabayı, ilgiyi ve bağlılığı ifade etmektedir (Kaya, 2008: 126).

Yapılan bilimsel araştırmaların sonuçlarına bakıldığında örgütsel bağlılığı az olan çalışanlara göre bağlılığı fazla olan çalışanların, daha yüksek motivasyonla çalıştıkları ve daha iyi performans sergiledikleri görülmektedir. İşe devamsızlık, işten ayrılma, işe geç kalma, örgütün kaynaklarını ve bilgiyi kötüye kullanma gibi olumsuz davranışlara

eğilimlerinin olmadığı ve örgütlerin rekabet gücünü ve sektördeki itibarını artırdıkları görülmektedir (Günlük vd., 2016: 287-288).

Örgütsel bağlılık, örgütün bireyle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın üç ana unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanın, bir kurumun üyesi olmak için aşırı arzu duymasıdır, ikincisi çalışanın kurumun fayda sağlaması için yüksek düzeyde çaba göstermesidir, üçüncüsü de çalışanın kurumun değerlerini ve amaçlarını benimsemesidir (Doğan, 2008: 7).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzün rekabetçi ortamında kar amacı taşıyan ya da taşımayan her organizasyon için örgütsel bağlılık önem arz eden bir faktör olarak karışımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanların işleri ile ilgili tutum, davranış ve yaklaşımlarını anlamak için örgütün yol göstericisidir (İnce ve Gül, 2005: 73). Örgütsel bağlılık konusunun önemli olmasının esas nedeni “insan” faktörüdür. Çalışma yaşamı her ne kadar profesyonellik gerektiren bir alan olsa da çalışanlar iş yaşamlarında duygu ve düşüncelerinin etkisinde kaldıkları için yönetimde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, ihtiyaçlarının karşılandığı, kendilerinin önemsendiği ve mutlu oldukları bir organizasyonda çalışmaları durumunda, o organizasyona dair daha güçlü bir bağlılık hissederler (İmamoğlu, 2011: 33). Çalışanlar bağlılık hissettikleri organizasyona katkı sunmak için de daha fazla özveride bulunurlar.

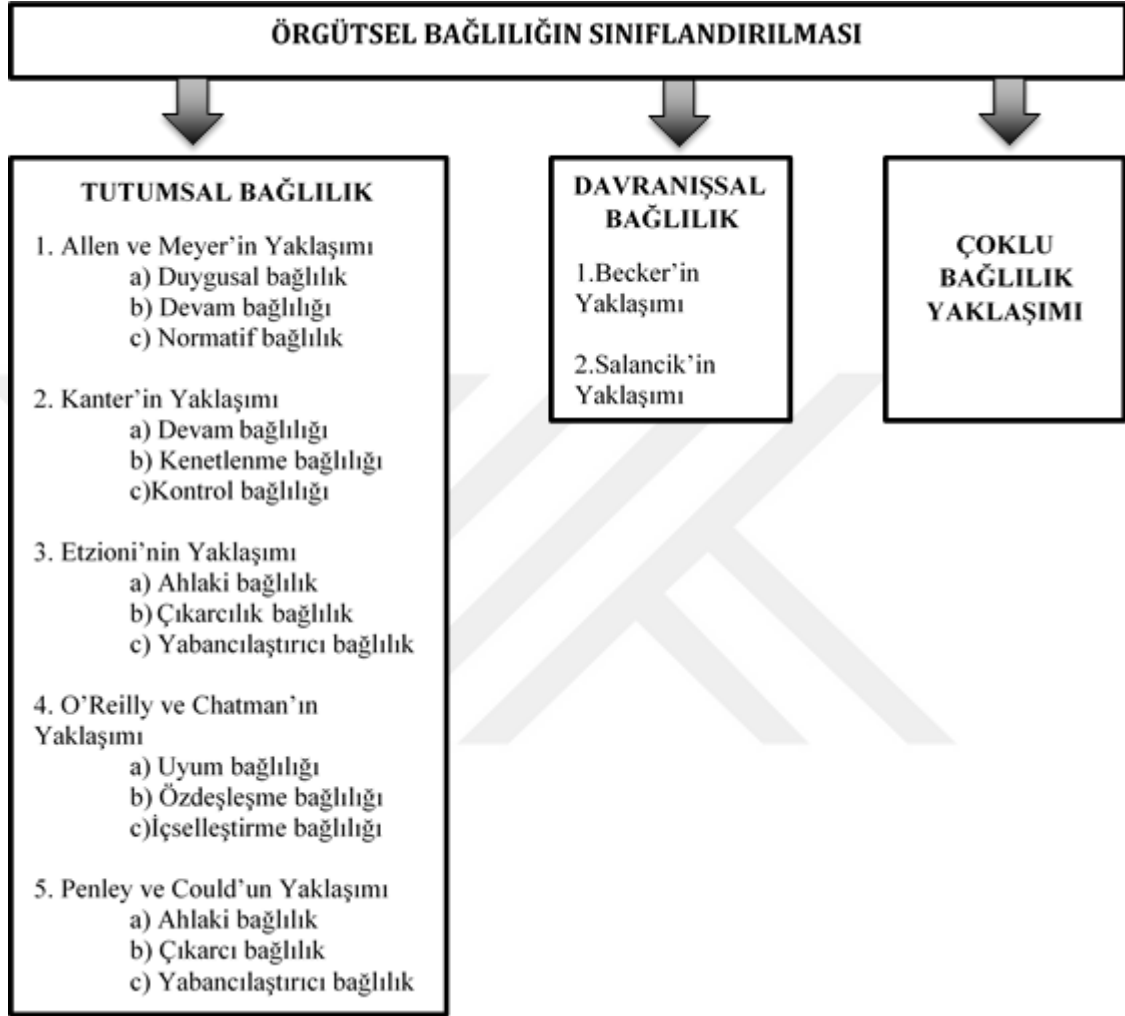
Bireylerin mensubu oldukları organizasyona yönelik bağlılık hislerinin güçlü olması durumunda da etkili ve verimli çalıştıkları ve daha yüksek performans gösterdikleri görülmektedir. (Kıray, 2011: 31-32). Bütün sayılan bu olumlu özellikler organizasyonun faaliyetlerini daha iyi bir şekilde devam ettireceğini ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında daha güçlü olacağını göstermektedir. Neticede, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte sadık ve bağlı olması örgüt ve çalışan için pozitif ve önemli bir değerdir. Yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır (Bülbül, 2010: 49).

2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanması hususunda mevcut olan çeşitlilik örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında da söz konusudur (İnce ve Gül, 2005: 66). Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık olgusuna yoğunlaşmıştır ancak sosyal

psikologlar davranışsal bağlılık olgusu üzerine yoğunlaşmışlardır. Aynı zamanda çok boyutlu bağlılık üzerinde de durulmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 89-90).

Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



2.5.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık; çalışan ile örgüt arasında meydana gelen bağın değerlendirilmesi sonucunda oluşan örgüte yönelik bakış açısı veya duygusal yönelmedir. Tutumsal bağlılık, organizasyon bünyesindeki bireylerin kişisel hedeflerinin organizasyonun hedef ve amaçları ile bağdaşması veya organizasyon bünyesindeki bireylerin tercihlerinin organizasyonun tercihleri ile özdeşleşmesi durumunda meydana gelmektedir. Tutumsal bağlılıkla alakalı çok fazla yaklaşım bulunmaktadır. Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan yaklaşımlar bu yaklaşımların en önemlileridir (Saldamlı, 2009: 13-14).

Meyer ve Allen'in tutumsal bağlılık anlayışının nasıl işlediğine ilişkin aşağıdaki şekil 2 de anlatılmaya çalışılmış, Çalışanların içinde bulunduğu durumlara bağlı olarak psikolojik durumunu etkilenerek davranışlarına yön verecek, koşullarının iyi olduğu çalışanın tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 63).

Şekil 3: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



(Meyer ve Allen, 1991: 63)

2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Rosabeth Moss Kanter (1968: 499) bağlılığı örgüt içerisinde sosyal ilişkinin bir parçası olan saygı ve bağlılık kavramları önemlidir. Bağlılık; devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç önemli unsurdan oluşur. Örgüt çalışanları üzerinde ortak bir duygu yaratarak, çalışanların örgüt ile arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi üzerinde durulması gerekmektedir.

2.5.1.1.1. Devamlılık Bağlılığı

Örgüt çalışanlarının içerisinde bulunduğu örgütün sürekliliği için özverili çalışmalarıdır. Örgütten ayrılması halinde doğabilecek maliyetin, örgüt bünyesinde kalarak sürdürmesi maliyetlerinden daha fazla olduğu için örgütten ayrılmayı göze alamamaktadırlar. (Gül, 2002: 40).

2.5.1.1.2. Kenetlenme Bağlılığı

Örgüt çalışanlarının işyerindeki diğer çalışanlarla olan sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Kenetlenme bağlılık türü örgüte pozitif duygusal yaklaşımları kazandırır. Bu bağlılığı yakalamak için çalışanları örgüte aidiyet kazandıracak yöntemlere başvurmaları gerekecektir (Kanter, 1968: 501).

2.5.1.1.3. Kontrol Bağlılığı

Örgüt çalışanlarının örgütün politika ve kurallarını benimsediği ve bağlılık duyduğu bağlılıktır. Bu bağlılık örgütün içerisindeki genel algıda benimsenmiş ise çalışanların kendi değer yargıları ile örgütün değerlerini bütünleştireceklerdir (Kanter, 1968: 502).

2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni yaklaşımına göre örgütsel bağlılık üç faktöre ayrılmaktadır. Bunlar; Ahlaki bağlılık, çıkarıya dayalı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bu bağlılık türlerinin hepsi, çalışanın örgütün gücü karşısındaki tutumunu göstermektedir (Bayram, 2005: 130).

2.5.1.2.1. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki açıdan bağlılıkta çalışan her şeyden önce örgütün amacını ve örgütteki görev tanımını diğer bir ifade ile yaptığı işi değerli görmektedir (Schein, 1978: 65-67).

2.5.1.2.2. Çıkarcılık Bağlılığı

Çıkara dayalı yaklaşımın organizasyon ile olan ilişkisi, ahlaki yakınlığa nispeten daha azdır. Çalışan elde ettiği maddi kazanıma karşılık gelen iş performansını göstermekte ve kişi çıkarı doğrultusunda bağlılık göstermektedir (Gül, 2002: 43).

2.5.1.2.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Yabancılaştırıcı yaklaşımın çalışanın davranışını sınırlandırır. Çalışanın örgüt kavramı değişmiştir ve negatif bir tavır sergilemektedir. Bu bağlılık; Örgüt üyesinin, içerisinde olduğu örgütün, kendisi için tehdit algılamaya başladığında oluşur. Birey psikolojik olarak kendisini örgütün bir parçası olarak hissedip düşünmese de zorla örgütte bulunmaya devam eder (Balay, 2014: 25). Zoraki bir durum söz konusudur.

2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman; çalışanların üyesi olduğu örgütle arasında psikolojik bir bağ kurmasını örgütsel bağlılık olarak tanımlamışlardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Bu yaklaşıma göre bağlılık, örgütün ve yönetimin amacına göre çalışanların kimliklerini tanımlamasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 95). Bu sınıflandırmada O'Reilly ve Chatman bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

2.5.1.3.1. Uyum Bağlılığı

Uyum, çalışanın üyesi olduğu örgüte yüzeysel olarak bağlı olmasıdır. Örgüte tam olarak bağlı olmayan yüzeysel bağlı olan bireylerin, uyumlu davranışlar göstermesinin sebebi örgüte gerçekten inanması değil ceza alma korkusu, ödül alma ve mevki elde etme isteği

veya mecburiyet duygusudur. Bu tarz yüzeysel bağılıklar uyum olarak ifade edilmektedir (Balay, 2014: 104).

Uyum aynı zamanda elinde yetki bulunanlara avantaj sağlayan bir durumdur. Yöneticiler kendi tercihlerini astlarına pozisyonunu kullanarak ve baskı yaparak kabul ettirmeye çalışırlar, çalışanlar yöneticisine uyar fakat bu gönüllü bir uyum değildir (Balay, 2014: 106). Bu yüzden uyum çalışana seçme hakkı tanımadığı için güvene değil kontrole dayalıdır.

Çalışanlar için uyum boyutunun etkili olmasının temel sebepleri; tanınmak, prestij ve saygınlık kazanmak, statü elde etmek, yetki ve makam sahibi olmaktır (Güney, 2015: 280).

2.5.1.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı

İşgörenin örgüt içerisindeki diğer çalışanlar ile arasında yakın bir ilişki kurması, kendini örgüt ile özdeşleştirip örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi kısacası örgüt ile arasında duygusal anlamda bir bağ kurması özdeşleşme bağılığı olarak tanımlanır. Bu bağılılık türüne sahip çalışanda örgüte karşı sorumluluk duygusu vardır ve örgütle arasında bir gönül bağı oluşmuştur. Örgüt için fedakarlık yapmaktan çekinmez ve üyesi olduğu örgütün tüm özelliklerini kendisine uyarlamak için çaba sarf eder (Topaloğlu, 2010: 66). Tam anlamıyla bir özdeşleşme durumu söz konusudur.

2.5.1.3.3. İçselleştirme Bağlılığı

İçselleştirme boyutu, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu ifade etmektedir (Eğilmez, 2011: 48). İçselleştirme bireysel değerlerin örgütsel değerler ile uyumu durumunda ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2012: 40). Kişilerin iç dünyalarının örgütteki diğer çalışanların değerleriyle uyum sağlaması durumunda bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar gerçekleşmektedir (Selvitopu, 2011: 29).

2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin örgüte katılım modelini temel alarak ortaya çıkmıştır. Etzioni geliştirdiği bu modelde örgütlerde var olan uyum sistemlerini ve çalışanların bu sistemlere yönelme biçimlerini incelemiştir (Kılıçaslan, 2010: 96). Penley ve Gould, Etzioni'nin yabancılaştırıcı bağılılık kavramını almayıp ahlaki bağılılık ve çıkarıcı bağılılık türleri üzerinde durmuşlardır. Penley ve Gould'a göre ahlaki bağılılık; işe düşkünlük, mesai

saatleri dışında da çalışmak, eve iş götürmek; çıkarıcı bağlılık ise; kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk alma isteğinde bulunma, kendini göstermeye çalışma gibi tutum ve davranışlar olarak açıklanmaktadır (Aslan ve Bakır, 2014: 194).

2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

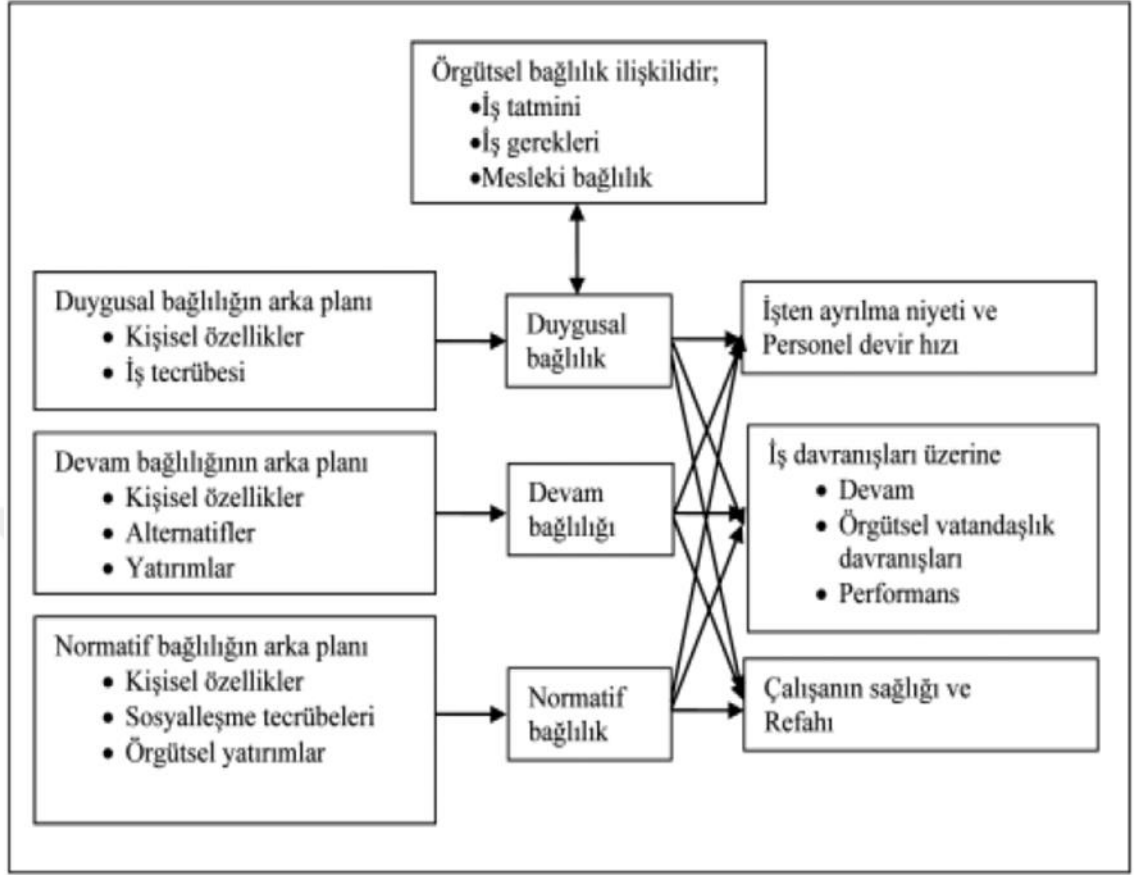
Allen ve Meyer (1984: 118), ilk olarak 1984 yılında iki boyutlu bir ölçek oluşturmuşlardır. İlk hazırladıkları ölçek duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı kavramlarıdır. Daha sonradan modele normatif bağlılığı da eklemişlerdir. Bu yaklaşım, hem işe ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ayrımı yapmaktadır, hem de her iki alandaki bağlılığın nedenleri konusundaki alt değişkenleri içermektedir. Allen ve Meyer'in tanımında bahsettiği örgütsel bağlılık boyutları Şekil:4' deki gibidir.

Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Boyutları



Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, örgüt üyelerinin örgütteki çalışmalarına devam ettiğini gösterebilen, örgütün içerisindeki tutumlarını belirleyen ve örgütün çalışanları ile arasındaki ilişkinin psikolojik bir ifadesidir (Gül, 2002: 45). Aşağıdaki Şekil 5 Allen ve Meyer'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini ifade etmektedir.

Şekil 5: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



(Meyer vd., 2002: 22)

2.5.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgütle olan duygusal ilişkisi ve örgütle bütünleşmesidir (Allen ve Meyer, 1984: 122). Organizasyon bünyesindeki bireylerin organizasyona olan bağlılık hisleri ile bu bireylerin organizasyonun hedef ve ilkelerini benimseme dereceleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, duygusal bağlılık bireylerin organizasyon bünyesinde bulunmayı istemeleri ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmeleri olarak da tanımlanabilmektedir. Duygusal bağlılıkta esas olan çalışanların organizasyona maddi çıkarlar temelinde değil istedikleri için duygusal bir bağla bağlanmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 397-398).

Duygusal bağlılığı etkileyen önemli etmenleri, gerçekleştirilen çalışmanın zorluk derecesi, bireye verilen sorumluluğun netliği, organizasyonun hedef ve amaçlarının açıklığı, üst yönetimin öneri ve tavsiyelere açık olma durumu, bireyler arasındaki ilişkilerin niteliği, bireye gösterilen değer, organizasyondaki eşit ve adaletli davranışlar, çalışanların karar mekanizmalarına ve süreçlerine katılım koşulları olarak sıralamak

mümkündür (Arslan ve Demirci, 2015: 29). Sıralanan etmenlerin organizasyon bünyesinde tam olarak hayata geçirilmesi çalışanlarda organizasyona yönelik güçlü bir duygusal bağın oluşmasını sağlamaktadır.

2.5.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı

Organizasyon bünyesindeki çalışanların organizasyondan ayrılmaları halinde yüzleşecekleri şeylerin farkında olmasını belirten bağlılık unsurudur. Örgüt çalışanının, örgüt bünyesinden ayrılması halinde karşılaşacağı maddi kayıp ve riskleri ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 64). Bireylerin organizasyona olan bağlılıklarında belirleyici olan ihtiyaçlarıdır. Bu bağlılık türünde çalışan, organizasyon haricinde iş sahibi olamama, sağlık problemleri, kişisel ve ailesel nedenler gibi etkenlerden dolayı organizasyon bünyesinde kalmaya devam eder. Bu sayılan etkenlerin yanı sıra eğitim durumu, yaş, organizasyonda çalışılan süre, kariyer planlaması gibi başka faktörler de belirleyici olabilmektedir (Kuşunoğlu ve Tanrıöğen, 2010: 102-103).

2.5.1.5.3. Normatif Bağlılık

Organizasyon bünyesindeki çalışanların organizasyona yönelik sorumluluk ve vefa hisleri nedeniyle çalışmaya devam etme zorunluluğu duymaları şeklinde tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık, zorunlu veya kuralcı bağlılık olarak da isimlendirilmektedir. Bu zorunluluk hissiyatı örgüt üyesinin hissettiği görev ve sorumluluk bilincinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın sosyal çevresindeki tutum aynı iş yerinde uzun süreli, istikrarlı çalışanları destekler niteliktedir. Çalışanlardaki sosyal çevresindeki övgü ve desteğin önemli olduğu inancı ile aynı iş yerinde çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir gereklilik olduğu düşüncesiyle aynı örgütte çalışma bağlılığını devam ettirecektir (Allen, Meyer 1990: 44). Bu bağlılık türünde çalışanın organizasyon sayesinde edindiği deneyim ve bilgiler ayrıca edindiği sosyal statü gibi etmenler organizasyona bağlılık hissetmesinde ana etmenlerdir (Demirel, 2009: 117). Diğer bir deyişle bireyin organizasyona karşı kendisini borçlu hissetmesi ve bu nedenle çalışmaya devam etmesidir.

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireylerin üyesi oldukları örgütlere bağlılık hissetmeleri performanslarının ve iş verimlerinin artmasına ve dolayısıyla örgütün önemli kazanımlar elde etmesine neden olmaktadır. Bu sebeple örgütlerin çalışanlarının ne şekilde örgüte bağlılıklarının

arttırabileceğini ya da ne şekilde azaltabileceğine dair farkındalığının olması kaçınılmaz bir gerekliliktir (Yılmaz, 2012: 62). Bu farkındalık örgütün yüksek performans, yüksek verimlilik ve yüksek motivasyon ile devamlılığını sürdürebilmesi için son derece önemlidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç başlık değerlendirilebilir ve Şekil 6 da gösterilmiştir.

Şekil 6: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler



2.6.1. Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin kapsamına; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

2.6.1.1. İş beklentileri

İnsanlar kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için çalışma yaşamına girerler. Yapacakları işin bu amaca ulaşmada yardımcı olacağına dair inançları vardır ve bu yüzden örgütlere katılırlar. Örgütlerin çalışanlarının amaçlarını karşılayabilecek güçte olması örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Kılıçaslan, 2010: 114). Örgütsel beklentiler ile kişisel beklentilerin birbiri ile uyum içerisinde olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

2.6.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında, iki tür sözleşmeden bahsedilebilir. Biri iş akdi diğeri ise psikolojik sözleşmedir. İş akdi; çalışanlar ile işyerleri arasında karşılıklı olarak görev, hak

ve yükümlölüklerinin yazılı olduğu hukuki temele dayanan, tarafların mutabık kalması ile hayata geçen bir sözleşme türüdür (İnce ve Gül, 2005: 60).

Psikolojik sözleşme kavramı ise; çalışan ve içerisinde yer aldığı örgüt ile arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentilerdir. Psikolojik sözleşme sayesinde çalışan ve örgüt birbirlerinin beklentilerinin ne olduğunu bilirler. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çalışanın örgüte katkı sağlamasını bekler, çalışan da örgüte sağladığı katkı karşılığında bir kazanım elde etmek ister. Psikolojik sözleşmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışana esnek olabilme hakkı sağlar ve çalışan ile örgüt arasında güven duygusunu geliştirerek çalışanın performansını artırır (Kılıçaslan, 2010: 115). Bu sayede bireyin iş tatmini artar ve bununla birlikte örgüte olan bağlılığı da artar.

2.6.1.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler kendi içinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi (kıdem) ve örgütteki çalıştığı pozisyon olarak ayrılır.

2.6.1.3.1. Cinsiyet

Kadınlar sosyal ilişkiler ve çalışma koşulları gibi konulara önem verirken erkekler maaş, kariyer fırsatları gibi konulara daha çok önem verirler.

Örgütsel bağlılığın cinsiyetle ilişkisini ölçen araştırmalarda sonuçların farklı çıkmasının sebebi olarak iki tür yaklaşım bulunmuştur. Bu yaklaşımların ilki olan “iş modeline” göre, örgütsel bağlılıkta cinsiyet açısından bir fark yoktur, esas fark değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda çalışılmasıdır. Erkekler genel olarak kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha fazla maaşla çalıştıkları için örgüte daha çok bağlılık gösterirler. İkinci yaklaşım ise “cinsiyet modelidir”. Bu yaklaşıma göre kadınlar aile yaşantısına kariyerlerinden daha çok önem verdikleri için örgüte olan bağlılıklarının daha az olduğu sonucu çıkarken, bazı araştırmalarda ise tam tersine kadınların iş yaşamında belirli bir konuma gelebilmek için erkeklere göre daha çok zorlukla karşılaştığı ve daha çok engel aştığı, bu yüzden örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır (Çınar, 2013: 57).

2.6.1.3.2. Medeni Durum

Evli insanların bekar insanlara göre sorumluluklarının daha çok olması ve evli insanların işten ayrılmayı riskli bir durum olarak görmesi, evlilerin örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Kaya, 2016: 127).

2.6.1.3.3. Yaş

Yapılan birçok araştırmadan çıkan sonuçlara göre çalışanların yaşı arttıkça yeni iş bulma ya da farklı eğitim alma imkanları azaldığı için örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

2.6.1.3.4. Eğitim Düzeyi

İnsanların hayattan beklentilerini şekillendiren en önemli etken eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi insanların örgütten beklentilerini ve örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların öğrenim seviyeleri yükseldikçe işyerlerinden maaşlarının yükselmesini, çalışma koşullarının da iyileştirilmesi yönündeki beklentileri de artmaktadır. Eğitim düzeyini belirli bir düzeye taşıyan çalışanların alternatif işler bulabilme imkanları artacaktır. (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110-111). Bu sebeple gerekli şartlar sağlanmaz ise çalışanların eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılıkları azalabilecektir.

2.6.1.3.5. Pozisyon

Çalışanın iş yerindeki unvanını ifade eder. Çalışanın unvan seviyesi manevi motivasyonu etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların zaman içerisinde elde ettikleri unvanları sosyal çevreleri tarafından da önemli bir değerlendirme kriteri olduğu görülmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110-117). İyi bir pozisyon seviyesinde çalışanların kaybetmek istemeyeceklerinden bağlılık düzeyleri de yüksek olacaktır.

2.6.1.3.6. Çalışma Süresi (Kıdem)

Çalışma süresi arttıkça örgüte verilen emek ve zamandan ötürü belirli bir konuma ve tecrübeye ulaşılmış ve çeşitli terfi imkanları ve maddi kazanımlar elde edilmiştir. Bu tür kazanımlardan vazgeçmek çalışanlar için kolay değildir (Bakan, 2011: 124-125). Bu yüzden kıdemli çalışanların örgüte olan bağlılıkları daha fazladır.

2.6.1.3.7. Gelir Düzeyi

Çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli bir faktör de ücret düzeyidir. Ücretlendirme sadece çalışan bağlılığını arttırmak için değil aynı zamanda örgütün

sürekliliğini ve gelişimini sağlamak için de önemlidir. Alınan ücret beklenti ve ihtiyaçları ne kadar karşılarsa çalışanların örgüte olan bağlılığı da o kadar artar. Düşük ücretle çalışan bireyler başka iş arama yoluna giderler (Bülbül, 2010: 60). Örgütün ücret politikası ne kadar adil ve dengeli ise çalışanların bağlılığı o kadar fazla olur.

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışma hayatında örgütten kaynaklanan ve örgütün etkilediği değerleri ve koşulları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık hususunda örgütsel faktörlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı ve liderlik, ücret düzeyi, örgüt kültürü, denetim, takım çalışması, iletişim, örgütsel ödüller, rol belirsizliği ve çatışması olarak sıralamak mümkündür (Çınar, 2013: 58).

2.6.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör işin niteliği ve önemidir. İşin önemi; örgütte ya da dış çevrede, bir işin bireylerin hayatları üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır (Görgülür, 2013: 172).

İşin niteliğine bağlı etkenlerden, genellikle görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. İşgörenlerin görev alanları çoğaldıkça deneyimlerinin de arttığı ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Gündoğan, 2009: 28-29).

İşin çalışan üzerindeki motive etme gücü ve zorluk derecesi, çalışana sorumluluk ve yetki verilmesi, çalışana ortaya çıkardığı iş sonucunda bir geri bildirimde bulunulması gibi durumların örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu durumda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışana kendi işi ile ilgili plan ve program yapabilmesi konusunda yetki verilmesi iş zenginleştirme olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71). Bu tür sorumlulukların artmasıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da arttığı görülmektedir.

2.6.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir tanesi de yönetim şeklidir. Örgütsel kültüre ve değerlere önem veren bir yönetim şekline sahip bir şirkette örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışan odaklı bir yönetim tarzına sahip bir örgütte bağlılık fazladır. Fikir ve

düşüncelerine önem veren onları sürekli motive eden bir yönetici ile çalışan bireyler, mutlu olurlar ve örgüte bağlılıkları artar (Kıray, 2011: 49).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları çalışanların örgütün amaç ve değerlerine karşı olan bağlılığına etki etmektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne kadar baskıcı olursa, çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri ve örgütün yararına katkı sağlamaları zorlaşacaktır (Gündoğan, 2009: 29). Bu yüzden, çalışanların bağlılığı üst yönetimin davranışlarına bağlıdır.

2.6.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde ortaklaşa paylaşılan inançlar, tutumlar ve değerler olarak ifade edilir. Çalışanlar, örgüt kültürünün kendi değerlerine ne kadar yakın olduğunu görürlerse, üyesi oldukları örgütle o kadar özdeşleşeceklerdir ve örgüte olan bağlılıkları da o ölçüde artacaktır (Yüceler, 2009: 446-447).

2.6.2.4. Denetim

Çalışanın amirinin yönlendirmesine ihtiyacı olmasa bile kontrol edilmesi, kendisini ve yaptığı işin kalitesini sorgulamasına ve yetersiz olduğunu düşünmesine neden olur. Bağlılığın artırılması için, yöneticiler çalışanlarına güvenmeli, onları desteklemeli, yapılan her işe müdahale etmemeli sadece gerektiği zaman kontrol etmelidirler. Ayrıca, yapılan işin niteliğine göre, çalışanlara inisiyatif kullanma yetkisi de vermelidirler (Gündoğan, 2009: 34). Bu tarz yetkiler çalışanın kendisini iyi hissetmesine neden olur ve çalışan bağlılığı da artar.

2.6.2.5. İletişim

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgüt içindeki iletişimidir. Örgüt içerisinde yöneticilerle çalışanlar arasında bilgi ve düşüncelerin paylaşılması örgüt içi iletişim olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin bilgileri doğru bir şekilde ve zamanında çalışanlara aktarması çalışma ortamının güçlenmesine ve bunun sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 8).

2.6.2.6. Takım Çalışması

Takım çalışmasının önemi örgütteki farklı bilgi, yetenek ve deneyimlerin bir araya gelerek ortak bir amaç için çalışmasıdır (Tunçbiz, 2015: 58). Takım içinde kararların ortaklaşa alınması çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Yönetim, bireyleri

karar sürecine dahil ederek çalışanlarına verdiği değeri ortaya koymaktadır (Kılıçaslan, 2010: 127). Bu durum da çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

2.6.2.7. Örgütsel Ödüller

Başarılı bir performans ortaya koyan çalışana teşekkür etmenin bir başka yöntemi de örgütsel ödüllerdir. Ödüllendirmenin amacı, çalışana kendisinin örgüt için değerli olduğunu göstermek ve çalışanın çabalarının örgüt tarafından değerli görüldüğünü ifade etmektir. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında ödüller önemli bir yere sahiptir. Ödemeler, ücret dışı yan haklar, statüde ilerleme, şirket içinde tanınma, terfi bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi ödüllerin de çalışanda bağlılık duygusunu geliştirdiği görülmektedir (Çökük, 2013: 40-41). Özetle, işgörenin ödüllendirilmesi daha istekli olmasına neden olmaktadır.

2.6.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol çatışması örgüte bağlılığı azaltan önemli faktörlerden biridir. Rol çatışması bireylerde davranışsal olmasa bile psikolojik etki yaratmaktadır. Bireyler kendini çalışma arkadaşlarından soyutlar ve işe ilgisizlik başlar. Aynı şekilde rol belirsizliği olması durumunda da örgüte bağlılık azalır ve örgüt dışı seçeneklerin cazibesi artar (Günce, 2013: 12-13).

2.6.3. Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörler; profesyonellik, alternatif iş olanakları, işsizlik oranı ve sosyo-ekonomik ve hukuki öğeler olmak üzere dört grupta toplanabilir.

2.6.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Mesleki bağlılık bireyin mesleği ile bütünleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip benimsemesidir. Profesyoneller ise kurallarını kendi koyan ve koyduğu kuralların geçerli olduğuna inanan, sosyal sorumluluk bilincine sahip, bağımsız hareket etme eğiliminde olan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Aksoy, 2012: 38).

Uzmanlar, özellikle de sosyologlar, profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları ile ilgili araştırmalar yapmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performansla temel bağı bulunduğu düşünülmektedir. Ancak profesyonellik,

kendi içinde çelişen örgütsel bağlılık kavramı gündeme taşımaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem ortaya çıkarmaktadır. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olacaktır (Seyhan, 2014: 59).

2.6.3.2. Alternatif İş Olanakları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda alternatif iş bulma imkanının az olması durumunda örgütsel bağlılığın fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanın başka iş arama eylemi örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Aksoy, 2012: 38). Örgütteki işini kaybetmemeye çalışan bir kişiye göre, yeni iş bulma imkanı olmasına rağmen örgütün çalışanı olarak kalmaya devam eden bir kişinin örgüte bağlılığının daha fazla olduğu görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 86).

2.6.3.3. İşsizlik Oranı

İşsizlik, çalışmaya hazır ve istekli olan kişilerin iş sahibi olamaması şeklinde ifade edilmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında ülkelerdeki işsizlik durumunun işe bağlılığı etkilediği görülmektedir. İşsizliğin yaygın olduğu topluluklarda işi olan kişilerin, işlerinin kıymetini anlarlar ve işlerine daha da bağlanırlar. Çünkü işsizlik oranının fazla olması iş imkânlarının kısıtlılığı anlamına gelmektedir. İşsizliğin çok olduğu toplumlarda çalışanların işten ayrılma eğilimleri de az olmaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili memnuniyetsizlikleri olsa bile, mevcut işsizlik sorununu düşünerek işsiz kalma korkusu sebebiyle memnuniyetsizliklerini bastırırlar ve sahip oldukları işe bağlı kalırlar (Aksoy, 2012: 40). Toplumun içinde bulunduğu duruma göre de çalışanların düşüncelerinin şekillendiği görülmektedir.

2.6.3.4. Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Öğeler

Toplumda benimsenen fikir; işinde başarılı olan çalışanların toplum tarafından desteklendiği yönündedir. Çalışan yaptığı işte ne kadar başarılı olursa, örgüt içerisinde de

bir o kadar saygın olur. Yalnız sadece çok çalışmak yetmez aynı zamanda dürüst çalışmak, verdiği sözün arkasında durmak, sorumlulukları yerine getirmek kısacası iş etiğine uygun bir şekilde çalışmak gerekir. Çalışan, işini etik çalışma ilkelerini benimseyerek yaparsa saygınlık kazanır ve bu durumda işine olan bağlılığı da artar.

Ekonomide meydana gelen dalgalanmalar da örgütte yer alan bireylerin işe bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada ekonomik krizin gündemde olmadığı dönemlerde, özellikle finans sektörü çalışanlarının sık iş değişikliği yaptığı, yaşanan ekonomik kriz sonrasında çok daha az iş değişikliği gözlemlenmiş işlerine olan bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir diğer konu ise; çalışan ile örgüt arasında imzalanan iş sözleşmelerinde çalışanlar için sözleşmeden doğan borçların, bu borçların yerine getirilmemesi neticesinde ortaya çıkabilecek yaptırımların yazılı olarak kayıt altına alınmasıdır (Aksoy, 2012: 39-40).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Süreci Ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık süreci, işe alma ve seçme ile sosyalleşme olmak üzere iki aşamadan oluşur. Kişilerin iki aşamada da yaşadıkları tecrübeler örgütte kalma kararlarını etkilemektedir.

2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan performansı göstermemesidir. Çalışan ile örgüt arasındaki bağlılık düzeyi oldukça zayıftır. Düşük bağlılık düzeyi çalışanın örgüt ile arasındaki psikolojik bağın zayıf olması anlamına gelmektedir. Eğer çalışanlar düşük bağlılık düzeyine sahip ise, karşılırlarına çıkan ilk fırsatta bulundukları örgütten ayrılıp başka bir örgüte geçebilme eğilimindedirler ve bu yüzden örgütler tarafından istenmeyen çalışanlar grubuna girerler (Seyhan, 2014: 61-62).

Düşük örgütsel bağlılığın işyerleri için olumlu ve olumsuz neticeleri bulunmaktadır. Örgüt için olumsuz etkileri işe devamsızlık ve düşük performans, diğer çalışanlar için olumsuz etkileri ise morallerini ve motivasyonlarını bozma olarak gösterilebilir. Düşük bağlılığa sahip çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda diğer çalışanların moralleri düzelecek ve motivasyonları artacaktır, ayrıca onların yerine işe başlayacak yeni çalışanlar verimliliği arttıracaktır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık olduğu zaman

Çalışanlar şikâyet eğiliminde olurlar, örgüt bu şikayetleri dikkate alıp düzeltmeye çalışırsa çalışanların bağlılıklarını arttırabilir (Doğan, 2008: 23). Bu durum örgüt için olumlu sonuçlar oluşmasına neden olabilir.

2.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılık düzeyinde çalışan deneyimi güçlüdür fakat örgütsel bağlılık tam değildir. Bu tür bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, kendi kimliklerini korumak için mücadele ederler ve sistemin kendilerini değiştirmesine izin vermezler. Örgütün bütün değerlerini değil bazı değerlerini kabul ederler, örgütün ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda örgütle bütünleşerek kendi değerlerini de korumayı sürdürürler. Ancak ılımlı örgütsel bağlılık her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Bu düzeye sahip çalışanlar, topluma karşı sorumlulukları ile örgüte karşı sorumluluk duyguları arasında bir bocalama yaşayabilirler (Doğan, 2008: 54). Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işlemesine sebep olabilir.

2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin üyesi olduğu örgütün tüm amaç ve değerlerini benimsemesi ve kendisini örgüte tam anlamıyla bağlı hissetmesidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için elinden gelen gayreti gösterir ve örgütün üyesi olarak kalmayı gönülden ister. Örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırıldığı çalışmalarda, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların üyesi olduğu örgüte katkılarının fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlara göre performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Bülbül, 2010: 59). Örgüt, performansı ve sadakati yüksek olan çalışanlara örgüte katkıları karşılığında terfi, yetki gibi ödülleri verir. Bu durum yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanların elde ettiği olumlu sonuçlardır.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması bazen olumsuz sonuçlara neden olabilir. Çalışanın bağlılığının yüksek düzeyde olması bireyin gelişimini ve yaratıcılığını azaltabilir (Balay, 2014: 97).

2.8. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütler vazifelerin, kaynakların ve imkanların paylaşıldığı ortamlardır. Paylaşım kavramı akla adalet kavramını getirir. Hiç kimse adaletsiz uygulamaların hakim olduğu

bir örgüte bağlanmak istemez. Bu sebeple araştırmalarda örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi kavramları çoğunlukla beraber incelenmiştir (Tutar, 2016: 107).

Örgütsel adalet konusu endüstri ve örgütsel psikoloji, personel yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırma ve bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda özellikle işyerindeki adalet konusuna yoğunlaşmıştır ve adalet kavramının işgörenlerin iş tatminini, işten ayrılma düşüncesini, işe devamsızlık eğilimini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır (Kılıçaslan, 2010: 145-146).

Örgütsel adalet kavramı örgüt ile çalışan arasında en önemli bağlayıcı emek olarak görülerek, örgütün yapmış olduğu uygulamaların ve alınan kararların adil olduğu algı yaratılmasını sağlayarak örgütsel bağlılık örgüte olan güveni artırır (Bies, Moag, 1986: 56). Çalışanların bağlı oldukları örgütsel yapıya güven duymaları ve yapıyı desteklemeleri, çalışma veriminin artmasını sağlayacak, bu durumda örgütün istikrarlı yapısına katkı sağlayacak önemli bir unsurdur. Bunun yanı sıra çalışanların stres düzeyini ve strese bağlı ortaya çıkan hastalıkların azalmasını sağlayacaktır (Leventhal, 1980: 32).

Örgütün devamlılığı ve örgüt çalışanlarının birbirlerine bağlılıkları; çalışanların ortak inanç, hedef, değer ve adalet algısına sahip olmaları ile mümkündür (Taş, 2010: 220).

Örgütlerin bağlılık, örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli unsurdur. Örgütün bir üyesinin, örgüte sağladığı fayda sonunda hak ettiği karşılığı almadığını düşünürse örgüte olan inancı, güveni ve bağlılığı zedelenebilir, azalabilir. Örgütün çalışanlarının bağlılığı azaldığında o örgüt amaçlarına ulaşamaz hale gelmesi kaçınılmaz olur (Doğan, 2008: 2). Bu yüzden örgütteki adalet algısını oluşturmak ve bu algıyı yükseltmek, algıyı çalışanlara yaymak son derece önemlidir.

Çalışanların sahip oldukları üstünlüklerini iş süreçlerine aktarması rekabette avantaj sağlanmasına sebep olduğundan dolayı örgütsel adalet kavramının önemi daha da artmaktadır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutu bulunan örgütsel adalet, çalışanların adalet algısı sonucunda yaptıkları işten tatmin olmaları ve bunun sonucunda da örgüte olan bağlılıklarının artmasında etkilidir (Yeniçeri vd., 2009: 96-97).

Adalet algısı çalışanlar için önemlidir ve onların örgüte bağlanmasına sebep olur. Çalışanlara karşı uygulanacak adil politikalar ve yönetim yaklaşımları örgütsel bağlılığı

arttırır. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşündüğü zaman örgüte karşı olumsuz düşünceler içerisine girer, örgüte bağlılıkları azalmaya başlar ve yeni iş arayışına yönelirler (İmamoğlu, 2011: 34). Bu tarz olumsuz durumlar yaşanması da örgüt için kötü sonuçların meydana gelmesine sebep olabilir.

Örgütsel bağlılık örgütler için olumlu kazanımlar sağlar. Çalışanlarda örgütsel adalet algısının sağlanmasıyla örgütsel bağlılık oluşturulabilecektir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı geliştirerek örgüt üyelerinin çalışma verimi, tavır ve davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Söyük, 2007: 22). Örgütün yönetimsel tutumu, politika ve uygulamaları örgütteki adil yönetim bakış açısının pratikteki durumunu gösterir ve bu durum örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardandır (Güçlü, 2006: 35).

Adalet türlerinden işlemsel adalet ile ilgili olumsuz düşünceler, çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı bağlılığını azaltarak performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Eğer bir çalışan üyesi olduğu örgütün kendisine adaletli davrandığını hissederse örgüte karşı olumlu, adaletsiz davrandığını hissederse örgüte karşı olumsuz duygular geliştirir. Çalışanın adalet algısı pozitif yönde ise örgüte olan bağlılığı artar ve sergilediği performans yükselir. Eğer adalet algısı negatif yönde ise, örgüte bağlılık ve performans düşer ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaya başlar (Yavuz, 2010: 303).

Örgütsel adaletsizliği algılayan çalışan, iş tanımında ifade edilen görevleri yerine getirmese elde edeceği kazanımlardan da mahrum kalacağını bilir ve bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışlarını yerine getirmemeye başlar. Kişinin işe devam etme ya da işten ayrılma kararını örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi etkilemektedir (İmamoğlu, 2011: 35).

Bu durum işgöreni adil bir iş ortamı arayışına iter. Çalışanlara örgüte sağladıkları fayda oranında bir dağıtım yapılması bağlılığı arttıracaktır. Eğer bir çalışanın örgüte katkısı fazla ise fazla kazanım elde etmesi, örgüte katkısı az ise daha az kazanım elde etmesi adaletli bir dağıtımdır. Çalışanlar kazanımlarının adil olduğunu düşünürler ise burada dağıtımsal adalet uygulanıyordur ve dağıtımsal adalet örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir (Dilek, 2005: 50).

Sonuç olarak çalışanların adalet algısının fazla olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların performansı ve örgüte katkısı

yüksek, devir hızları da düşük olacaktır. İş gören devir hızı düşük olduğu zaman, sunulan hizmetin kalitesinde de süreklilik olur. Bu durum örgüt açısından istenilen bir durumdur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12). Kısacası, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Bu tez çalışmamızda örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkilerini bir işletme yapısı üzerinde alan çalışması yaparak incelemekteyiz. Aşağıda daha önce bu konuda yapılan bazı çalışmalardan ve elde edilen sonuçlardan kısaca bahsedilmiştir:

Betül Tunçbiz (2015: 92-94)'in Karabük üniversitesindeki öğretim üyelerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları üzerindeki algısını ölçmeye yönelik yaptığı çalışmada çalışanlarla yöneticileri aralarındaki adaletin yüksel olduğunu algılandığını ifade eden etkileşimsel adalet algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma bakıldığında örgüt bireylerinin amirleri ile olan iletişimlerinde amirlerinin kendilerine bilgi vermesini, kendilerine saygılı davranmasını ve değer vermesini önemsedikleri görülmektedir. Ayrıca çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin de yüksek çıktığı, bu durumda çalışanların iş yerleri ile duygusal bir bağ kurulması bu nedenle de örgütün geleceğine katkıda bulunmaya istekli bulunan kişilerin varlığının göstergesidir.

Mahmut Özdevecioğlu (2003: 126-127)'nin Kayseri OSB'deki bazı üretim tesislerindeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adalet algısının saldırgan tutum sergileyen çalışanlar üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet ile saldırgan tavır ve tutumlar arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan çalışmada, örgüt çalışanlarındaki dağıtımsal adalet algısı yükseldikçe saldırgan tavır ve tutumun azaldığı, adalet algısı ile psikolojik tavır arasında ilişki olduğu kanaatinin oluştuğu belirtilmiştir.

Arslantürk ve Şahan (2012: 135) yaptığı çalışmada Manisa İl Emniyet Müdürlüğünde görevli personellerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiş, meslek seçiminde neden bu mesleğin seçildiğini, rütbe açısından farklı statüde yer alan çalışanların örgütsel adalet algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini birbirlerine göre değerlendirmiştir. İnceleme sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu neticesine varılmıştır. Rütbeğe göre bu mesleği tercih etme sebebine göre örgütsel adalet açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı en yüksek grup rütbeli memurların oluşturduğu grup olduğu görülmüştür.

Cihangiroğlu (2011: 9) yaptığı çalışmada askeri doktorların örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılıklarını incelemiştir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile en güçlü ilişkiye işlemsel adalet boyutunun sahip olduğu, devamlılık bağlılığı ile dağıtımsal adalet boyutu arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye rastlandığı sonucuna ulaşmıştır.

Serdar Çöp (2008: 129-130), Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarını baz alarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ülkelere göre farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Yapılan araştırmada çıkan sonuca göre örgütsel adalet ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılarının, Polonya’da araştırmaya katılanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin boyutlarından sadece etkileşimsel adaletin ülkelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Adalet her toplumun istediği bir olgudur fakat Türk toplumunun etkileşimsel adalet konusuna daha fazla önem verdiği, kendilerine nasıl davranıldığı ile ilgilendikleri görülmektedir. Çalışmada; Örgütsel bağlılıkta ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarının Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın boyutlarından sadece normatif bağlılığın ülkelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Türkiye’de turizm sektöründe çalışan kişilerin normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Didem İçöz (2014: 96-97), Kayseri’de faaliyet gösteren beş imalat işletmesinin idari personelinin adalet algılarının örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini anlamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmadan çıkan sonuca göre çalışanlar iş programları ve sorumluluklarının, maaşlarının adil olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar yöneticilerinin işle ilgili aldıkları kararlarda kendilerine bilgi verdikleri ve onların haklarını önemsediklerini söylemişlerdir. Ayrıca çalışanlar bulundukları kurumda olmaktan dolayı mutlu olduklarını ve kariyerlerinin geri kalanında da bu kurumda kalmaya devam etmek isteyebileceklerini söylemişlerdir. Çalışanlar üyesi oldukları örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi gördüklerini ve kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlar sadakate önem verdiklerini belirterek, kurumlarında çalışmaya devam etmekteki en önemli sebebin sadakat duygularından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Sema Çökük (2013: 89) Konyada yer alan özel eğitim kuruluşlarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çıkan sonuçlara bakıldığında, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın ise hem kişisel hem de örgütsel birçok etkenden etkilendiği görülmektedir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık boyutları arasından en fazla duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ahmet Burhan Çakıcı (2012: 101-102); Karadenizin doğusundaki bir bölgede görev yapan hemşirelerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına baktığımız zaman kıdem arttıkça bağlılığın da arttığı görülmektedir. Hemşirelerdeki etkileşimsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların etkileşim adaleti algıları arttıkça örgüte karşı olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Yöneticilerin aldıkları kararları çalışanlara aktarırken gösterdikleri davranışları ile çalışanlara vermek istedikleri mesajı iletme şekilleri çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarına neden olmaktadır. Hemşirelerin işlem adaleti algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütte karar alma sürecinin adil olduğuna inanan çalışanların o örgütte kalmaya devam etmeyi istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Orpen (1994: 136) Örgütsel bağlılık ile dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ABD’de çeşitli şirketlerde çalışan yöneticiler üzerinde adil davranışları üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları yüz otuz beş çalışan arasında dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Örgütsel bağlılığın prosedürel ve dağıtımsal adaletle orta derecede ilişkili olduğunu ve çok bağlı çalışanların süreçteki hoşluğu çıktı hoşluğu ile daha fazla ilişkilendirdiklerini örgütsel adalet teorisine uyumlu olarak göstermiştir.

Hoy ve Tarter (2004: 250-259) “Okullarda Örgütsel Adalet: Güven Olmadan Adalet Olmaz” adlı çalışmalarında, okullarda örgütsel adaleti sadece öğretmenlerin iş arkadaşları ve idarecileriyle olan ilişkileri bağlamında ele almışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni doğurduğunu tespit etmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel adaletin okulda öğretmenler arasında bir güven ve memnuniyet atmosferi oluşturduğu belirtilmiştir.

Wright vd., (2008: 397-412) “Adalet, Ruh Hali ve Prososyal Kişilik Örgüt Vatandaşlığı Davranışına Etkisi” adlı çalışmada kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini açıklamak için tasarladıkları bir laboratuvar deneyi yapmışlardır. Yüz on iki kişinin katıldığı bu deneyde usule uygun adil davranışlar sergilenmiş, deneyin ilerleyen aşamalarında bir kısım denek için adil tutumlar manipüle edilip tüm katılımcılara ekstra roller verilerek farklı işler yapılması beklenildiğinde adil davranış düzeninin manipüle edilerek usule uymayan tutum sergilenen deneklerin yaptıkları rolleri sahiplenemedikleri, adil davranışın devam ettirildiği deneklerin yeni rollerini sahiplenip yerine getirebildikleri görülmüştür. Sonuç olarak adil tutumun örgüt bireylerinde bağlılık düzeyleri üzerine nedensel bir ilişki olduğu incelendiği belirtilmiştir.

Wong vd., (2004: 211-223) “Algılanan Örgütsel Adalet, Güven ve Örgütsel Bağlılık: Çinli İşçilerin Ortak Girişimlerde Ve Devlete Ait İşletmelerde İncelenmesi” adlı çalışmalarında iki yüz doksan beş Çinli çalışanın algılanan örgütsel adaletin ve güven duygusunun örgütsel bağlılık ile ilişkisi üzerine inceleme yapmışlardır. Sonuçta bireysel iş yerlerine göre devlet iştiraklerine daha fazla güvendikleri için örgüt çalışanlarının güvendikleri iş yerlerine bağlılıklarının arttığını, çalışanların adil davranan yöneticilerine daha bağlı olduklarını gözlemlediklerini belirtmişler.

BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma çerçevesinde, özel sektör çalışanlarındaki örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir ve bu çerçeveden hareketle, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki ve etkileşimini ortaya koymak için bu çalışma hazırlanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma; gıda sektöründe faaliyet gösteren işletme bünyesindeki çalışanların örgütsel adalet algılamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisini, bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin boyutlarını ve yönünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel varsayımı örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Bu bağlamda, örgütsel adalet üç alt unsur olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ışığında araştırmanın evrenini meydana getiren bir çalışma programı yapılandırılmıştır. Diğer yandan çalışma kapsamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık etmenlerini birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliğinin ve etkileşimlerinin tespit edilmesine çalışılacaktır. Ayrıca, araştırma kapsamında anket çalışmasına katılan kişilerin demografik özelliklerine göre değişimler olup olmadığı ayrıntılı şekilde analiz edilecektir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Özellikle günümüzde artan rekabet koşulları karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek, örgütlerin sahip oldukları maddi kaynakları ve insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Yetkin çalışanların istihdam edilmesi ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması ile örgütlerin bağlılığını ve başarısı doğrudan etkilemektedir. Çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasını sağlamak için pek çok değişken bulunmaktadır.

En önemli değişkenlerden biri örgüt içinde örgütsel adaletin sağlanmasıdır. Örgütte adaletin hâkim olduğunu düşünen ve benimseyen çalışanların örgüte olan bağlılığı

güçleneceği günümüzde genel kabul görmüş bir kavramdır. Örgütsel kazanımların adil dağıtılması, çalışanların süreçler hakkında tarafsız bir şekilde bilgilendirilmesi, çalışanların süreçlere dahil edilmesi ve çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi onların örgüte olan bağlılıklarını arttıracakı düşünülmektedir. Organizasyonlar arasında küresel düzeyde artan rekabet ortamı, çalışanların da en üst düzeyde performans göstermelerini gerekli hale getirmiştir. Bu koşullarla birlikte artan sorumluluklara ek olarak sertleşen çalışma yaşamı şartları çalışanların da işlerinden beklentilerinin yükselmesine neden olmuştur. Bu bağlamda organizasyon bünyesinde sergilenen adaletli yaklaşımların çalışanların tutumlarına yön verdiği bir durumda yeni kavramlar öne plana çıkmıştır.

Bu çalışma için alan çalışması yapılan özel sektör işletmesi gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Gıda üretiminde üretilen her ürün insan sağlığını direk etkileyeceği için minimum hata ile çalışılması son derece önemlidir. Dolayısıyla organizasyon bünyesindeki bireylerin yüksek verimlilik ile faaliyet göstermeleri için organizasyona bağlılık duygularının yüksek olması bir gerekliliktir. Temel bir gereklilik olan bağlılığın gerçekleşmesinin en önemli koşullarından birisi de örgütsel adaletin tesis edilmesidir.

3.1.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırma çerçevesinde, anket tekniği temel alınarak uygulanmıştır. Araştırmanın temel niteliklerine uygun olan farklı ölçekler kullanılarak anket zenginleştirilmiştir.

Ankette sorulan soruların kapsamı şu şekildedir:

1. Bölüm: Çalışanların demografik özelliklerini ölçen 7 adet soru
2. Bölüm: Çalışanların “örgütsel adalet” algılarını ölçen 20 soru. Bu sorular Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği baz alınarak oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılmıştır. 5 soru dağıtımsal adalet, 6 soru işlemsel adalet son olarak ise 9 soru etkileşimsel adaleti ölçen sorulardır.
3. Bölüm: Çalışanların “örgütsel bağlılık” düzeylerini ölçen 23 soru. Bu sorular Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği baz alınarak oluşturulmuştur. Türkçe'ye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baysal ve Paksoy (1999)

tarafından yapılmıştır. 8 soru duygusal bağlılık, 8 soru devamlılık bağlılık son olarak ise 7 soru da normatif bağlılığın seviyesini ölçen sorulardır.

Ölçeğin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, çalışanlar örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerle 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

Anket çalışmasına pilot olarak gıda işletmesinde çalışan farklı pozisyonlar bulunan 15 kişiye uygulanmış, yapılması planlanan anketin geçerliliği ve güvenilirliği katılımcılar açısından test edilmiştir. Bu çalışma SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmamızda yer alan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirliği ve geçerliliği ölçülmüştür. Literatürde, güvenilirlik ölçümünde genel olarak Cronbach's Alfa yöntemi kullanılmaktadır. Cronbach's Alfa yöntemine göre, Alfa (α) katsayısının kabul edilebilir değerleri genel olarak aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Özdamar, 2002: 673):

- $\leq \alpha < 0.40$ ise çok az güvenilir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ az güvenilir,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek çok güvenilirdir.

Tablo 4:
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları

Örgütsel Adaletin Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Std. S.
Dağıtım Adaleti	5	0,72	2,77	1,03
İşlemsel Adalet	6	0,79	2,30	0,96
Etkileşimsel Adalet	9	0,85	2,54	0,92
Ölçeğin Geneli	20	0,79	2,54	0,97
Örgütsel Bağlılığın Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Std. S.
Duygusal Bağlılık	8	0,88	2,48	0,83
Devam Bağlılığı	8	0,78	2,94	0,86
Normatif Bağlılık	7	0,81	3,01	1,03
Ölçeğin Geneli	23	0,82	2,81	0,91

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Bulunan bu değerler ölçülen değerlerin (0,79) iç tutarlılığının güvenilir düzeyde olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin bulunan bu değerler,

ölçülen değerlerin (0,82) iç tutarlılığının çok güvenilir düzeyde olduğunu göstermiştir (Tablo 4).

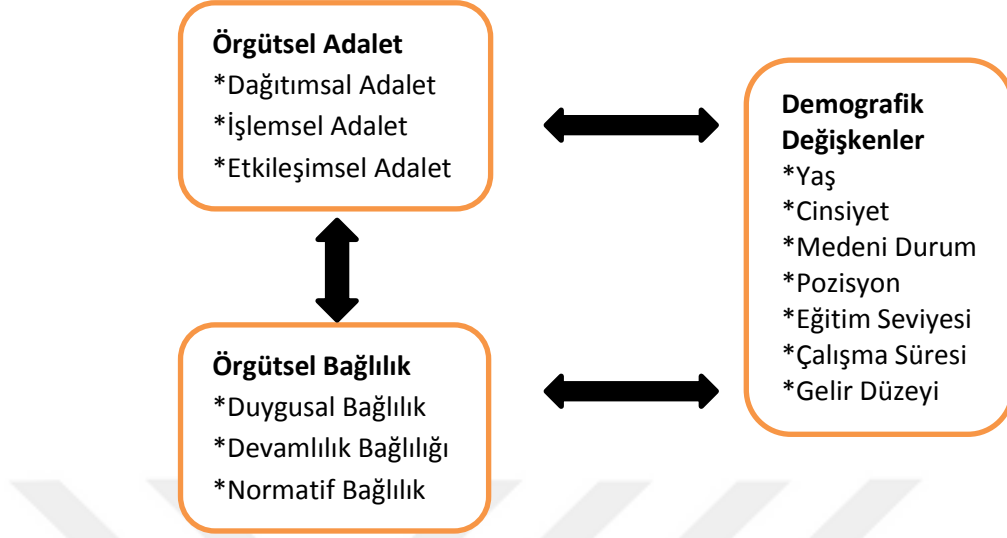
3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmadaki evren olarak gıda alanında faaliyet gösteren özel sektör işletmesi alınmıştır. Özel sektör işletmesi gıda alanında uluslararası çapta faaliyet gösteren bir organizasyona sahiptir. Bu organizasyonun yurt içindeki farklı illerinde 5 tane üretim tesisi yer almakta, ülke genelinde yaklaşık 750 çalışanı bulunan işletmenin Sakarya'da faaliyet gösteren iki ayrı lokasyondan bulunan üretim tesisleri evren olarak belirlenmiş ve bu tesislerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. 442 çalışanın olduğu bu tesislerde 42 çalışanın tesis dışında olması nedeni ile anket çalışması için 400 anket dağıtılabilmiş, 382 anket geri toplanmış, boş ve eksik doldurulmuş anketler çıkarıldıktan sonra, 365 anket çalışması analizde kullanılmıştır. Araştırma süreci başlamadan önce ilgili işletmeden, üniversitenin etik kurulu 03.04.2019 tarihli kararı ile ihtiyaç duyulan izinler alınmıştır. Araştırma sürecinde verilerin elde edilmesi işlemleri araştırmacı tarafından bizzat gerçekleştirilmiştir. Anket formunda yer alan ifadeler ve çalışmanın amacı ifadelerin gizliliği gibi ilgili hususlar uygulayıcılara sözlü olarak açıklanmıştır. Araştırma süresi boyunca çalışmanın gönüllülük temelinde gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Anketler katılımcılara dağıtılmış ve elden toplanmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin tespitini, bu etkinin çalışanlar üzerindeki algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın etmenlere bağlı olarak farklılıklar gösterip göstermeyeceğinin araştırılması ve etkilerinin analize tabi tutulması planlanmaktadır. Araştırmaya uyumlu olacak şekilde yapılandırılan araştırma modeli şu şekildedir:

Şekil 7:
Araştırmanın Modeli



*Alt Boyut

Hipotezler

Bu çalışmada, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi kavramlarına ve bu kavramların bileşenlerine odaklanılmıştır. Literatürde benzer konular üzerine yapılan çalışmalarda Cem Harun Meydan (2010: 148-202), örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini, İrem San (2017: 42-43), İstanbul'da özel sektörde çalışanların adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin var olup olmadığını, Gonca Ertuğrul (2017: 58) çalışan statüsü, tecrübesi, ücret düzeyi, eğitim seviyesi cinsiyet ve medeni durumlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalar bulunmaktadır. Literatürdeki örnekler ve belirlenen amaçlar doğrultusunda cevaplanmak istenen temel hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H₁. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir?

H₂. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişki bulunmakta mıdır?

3.2. Bulgular

Araştırma verilerinin normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğini anlamak için Shapiro-Wilks normallik testi yapılmıştır. Normallik testinin sonucuna göre normal dağılım göstermeyen veri gruplarının basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri de incelenmiş, çarpıklık değerinin, 475 (Std. S. ,128), basıklık değerinin ise ,957 (Std. S.

,255) olduğu görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık ölçüsü +2 ile -2 aralığında değerler almış olan gruplarında normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (George and Mallery, 2003; Akt: Cerit Berber ve Sarı, 2009:266). Buna göre araştırma verilerinin uygun dağılım limitlerinde olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında işletmede çalışan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin sayısal verilere yer verilmiş, Daha sonra, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerini demografik özelliklere göre aralarında anlamlı bağ olup olmadığını ölçmeye yönelik hipotezler test edilmiştir, öncelikli olarak uygulanan anket sonrasında katılımcıların demografik özellikleri değerlendirilmiş sonrasında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik analizler değerlendirilmiştir.

3.2.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında anket ölçeğinde yer alan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, pozisyon, çalışma süresi (kıdem) ve gelir düzeyi başlıklı demografik değişkenlere göre bulgular detaylandırılmıştır (Tablo 6).

Tablo 6:
Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler

Değişkenler	Seçenekler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	45	12,33
	Erkek	320	87,67
Medeni Durum	Evli	290	79,45
	Bekar	75	20,55
Yaş	25 yaş altı	20	5,48
	25-35 yaş	148	40,55
	36-45 yaş	163	44,66
	46-55 yaş	34	9,32
	56 yaş ve üzeri	0	0
Eğitim	İlköğretim	91	24,93
	Lise	163	44,66
	Ön Lisans	41	11,23
	Lisans	63	17,26
	Yüksek Lisans	7	1,92
	Doktora	0	0
Pozisyon	Yardımcı Eleman	29	7,95
	Operatör	195	53,42
	Laborant	17	4,66
	Formen	17	4,66
	Sorumlu	26	7,12
	Memur	20	5,48
	Uzman Yardımcısı	10	2,74

	Uzman	24	6,58
	Yönetici	13	3,56
	Müdür	10	2,74
	Grup Müdürü	0	0
	Direktör	4	1,1
Çalışma Süresi	1 yıldan az	47	12,88
	1-3 yıl	104	28,49
	4-6 yıl	60	16,44
	7-9 yıl	18	4,93
	10-14 yıl	58	15,89
	15 yıl üzeri	78	21,37
Gelir	2.000 - 3.000	43	11,78
	3.001 - 4.000	266	72,88
	4.001 - 5.000	19	5,21
	5.001 - 7.000	13	3,56
	7.001 - 9.000	10	2,74
	9.001 - 11.000	8	2,19
	11.001 - 13.000	3	0,82
	13.001 TL üzeri	3	0,82

- **Çalışanların Cinsiyeti**

Araştırmaya katılanların %12,33'ü kadın, %87,67'si erkek olduğu tespit edilmiştir. Gıda işletmesindeki kadın çalışan sayısının düşük olmasındaki en önemli nedenlerin, vardiyalı çalışma modeli, erkek ağırlıklı çalışma nüfusunun getirdiği bir durum olduğunu söyleyebiliriz. Kadın çalışanların daha çok idari kadrolarda yoğunlaştığı bir çalışma hayatı hüküm sürmektedir. Kadın çalışanların ülke şartlarında erkeklere göre daha zor iş bulabilmesi nedeni ile çalıştıkları örgütlerine bağlılıkları daha fazla olacaktır. Ancak gıda işletmesindeki erkek çalışanın çok olması, erkeklerinde kadın çalışanlara göre daha kolay iş bulabilmesi nispeten bağlılık oranını düşüren bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Çalışanların Medeni Durumu**

Araştırmaya katılan çalışanların %79,45'inin evli, %20,55'inin bekar olduğu tespit edilmiştir. Toplumsal genel kabul görmüş evlilik yaşının 25 sonrası olduğu düşünüldüğünde çalışan sayı ortalamasının da 25-45 yaş aralığına dağılması ile paralellik gösterebilir. Ayrıca evli çalışanların iş güvencesi kapsamında kendilerini daha rahat düşünerek evliliğe adım atabiliyorlar veya evli oldukları ve sorumluluk bilinçleri yüksek olduğu için iş kaybetme endişesi örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkileyebilecektir. Çalışanların ikamet ettikleri bölgenin toplumsal yaklaşımları nedeni ile evlilik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

- **Çalışanların Yaşı**

Araştırmaya katılan çalışanların %5,4'ünün 24 ve daha küçük yaş grubunda, %40,55'inin 25-35 ve %44,66'sının 36-45 yaş grubunda, %9,32'sinin de 46-55 aralığında olduğu, 56 yaş ve üzeri çalışanın yer almadığı tespit edilmiştir. Yaş dağılımlarına bakıldığında 25-35 ve 46-55 yaş aralığında çalışan sayılarının birbirlerine yakın seyrettiği, diğer yaş aralıklarına göre çok daha fazla çalışan sayısı olduğu görülmektedir. Ülkemiz koşullarında yaşı ilerlemiş kişilerin genç ve orta yaşlı çalışan adaylarına göre daha zor iş bulabildikleri, genç ve orta yaş aralığındaki adayların daha kolay iş bulabildikleri bir gerçektir. Alternatif iş imkanları çalışanların işveren bağlılığını etkileyen diğer önemli bir faktördür. Gıda işletmesinde çıkan sonuca göre genç ve orta yaş aralığındaki nüfusun, yaşlı nüfusa oranla belirgin bir şekilde daha fazla olması örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyen bir unsur olduğu düşünülmektedir.

- **Çalışanların Eğitim Durumu**

Araştırmaya katılan çalışanların %24,93 ilköğretim, %44,66'sı lise, %11,23'ü ön lisans, %17,26'sının lisans, %1,92 sinin yüksek lisans mezunu olduğu, doktora seviyesinde mezuniyeti olan kimsenin olmadığı tespit edilmiştir. Evren olarak belirlenen alan gıda işletmesinin üretim tesisi olması nedeni ile daha çok ilk ve orta düzey eğitim seviyelerinde çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Çünkü bu kişiler işletmenin üretimini sağlayan nitelikli ara elemanlardır.

- **Çalışanların Pozisyonları**

Araştırmaya katılan çalışanlardan %7,95'inin yardımcı eleman, %53,42'sinin operatör, %4,66'sının laborant, %4,66'sının formen, %7,12'sinin sorumlu, %5,48'inin memur, %2,74'ünün uzman yardımcısı, %6,58'inin uzman, %3,26'sının yönetici, %2,74'ünün müdür ve %1,10'unun da direktör pozisyonunda çalıştığı, grup müdürü seviyesinde kimsenin araştırmaya katılmadığı incelenmiştir. İşletmede yardımcı eleman, operatör ve laborant pozisyonları mavi yaka, formen ve sorumlu pozisyonları gri yaka, memur ve üzerindeki diğer pozisyonlar beyaz yaka olarak adlandırılmaktadır. İşletmenin sistemleri çalıştırma ve beden işçiliğini mavi yaka yapmaktadır. Mavi yakalı personellerin toplamı %61,17'lik bir yüzdeye tekabül etmektedir. Bu kitle vardiyalı çalışmakta, bazen de yasal sınırlar aşılmamak kaydı ile fazla mesaili çalışmalar da yapmaktadır.

- **Çalışanların Çalışma Süreleri**

Araştırmaya katılan çalışanların %12,88'i 1 yıldan az süredir, 28,49'u 1-3 yıl arasında, %16,44'ü 4-6 yıl arasında, 4,93'ü 7-9 yıl arasında, 15,89'u 10-14 yıl arasında ve %21,37'si 15 yıl ve daha fazla süredir çalışan kişilerden oluştuğu tespit edilmiştir. İşletmenin bir lokasyonu 2002 yılında diğer bir lokasyonu 2006 yılında faaliyetine başlamıştır. İşletmenin ilk hayatına başladığı dönemden itibaren halen çalışmasını sürdürmekte olan çalışanlar olduğu görülmektedir. 10 yıl ve üzeri çalışanların kümülatif % oranı toplamda %37,26 ile araştırmaya katılanların 1/3 ünün uzun süredir çalışmaya devam ettikleri görülmüştür.

- **Çalışanların Gelir Düzeyleri**

Araştırmaya Katılanların aylık ortalama gelir seviyelerini, %11,78'sinin 2000-3000 TL, %72,88'inin 3001-4000 TL, %5,21'inin 4001-5000 TL, %3,56'sının 5001-7000 TL, %2,74'ünün 7001-9000 TL, %2,19'unun 9001-11000 TL, %0,82'sinin 11001-13000 TL gelir aralığında ve %0,82'sinin 13001 TL üzerinde gelir ettiği tespit edilmiştir. Gelir düzeyinin 2000-3000 ve 3001-4000 aralığındakilerin yüzdesel oranı %84,66 olduğu görülmüştür. Pozisyon dağılımlarından da anlaşılabileceği üzere ara eleman statüsündeki çalışanların çok olduğu görülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyecek önemli bir faktördür.

3.2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların vermiş oldukları cevapların dağılımları belirtilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7:
Örgütsel Adalet Ölçeğine Verilen Cevaplar

Örgütsel Adalet Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri												
ÖRGÜTSEL ADALET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ortalama	Std. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1.Çalışma programım adildir.	20	5	59	16	115	32	65	18	106	29	3,49	1,219
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	104	28,5	121	33,2	104	28,5	31	8,5	5	1,4	2,21	0,996

3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	39	10,7	92	25,2	142	38,9	84	23,0	8	2,2	2,81	0,981
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	49	13,4	111	30,4	119	32,6	80	21,9	6	1,6	2,68	1,013
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	39	10,7	124	34,0	138	37,8	58	15,9	6	1,6	2,64	0,929
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	86	23,6	142	38,9	90	24,7	41	11,2	6	1,6	2,28	1,001
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	159	43,6	138	37,8	56	15,3	6	1,6	6	1,6	1,80	0,875
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	105	28,8	129	35,3	89	24,4	37	10,1	5	1,4	2,20	1,011
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	76	20,8	119	32,6	121	33,2	42	11,5	7	1,9	2,41	1,003
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	32	8,8	84	23,0	132	36,2	105	28,8	12	3,3	2,95	1,000
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	87	23,8	149	40,8	116	31,8	8	2,2	5	1,4	2,16	0,861
12. İşimle ilgili kararlar	29	7,9	100	27,4	117	32,1	108	29,6	11	3,0	2,92	1,003

alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.												
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	26	7,1	99	27,1	121	33,2	108	29,6	11	3,0	2,94	0,986
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	33	9,0	115	31,5	115	31,5	94	25,8	8	2,2	2,81	0,993
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	32	8,8	156	42,7	144	39,5	28	7,7	5	1,4	2,50	0,814
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	33	9,0	117	32,1	119	32,6	94	25,8	2	0,5	2,77	0,954
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	91	24,9	140	38,4	95	26,0	38	10,4	1	0,3	2,23	0,949
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	96	26,3	137	37,5	93	25,5	38	10,4	1	0,3	2,21	0,958
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	89	24,4	154	42,2	111	30,4	7	1,9	4	1,1	2,13	0,841
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	31	8,5	193	52,9	113	31,0	24	6,6	4	1,1	2,39	0,779

Örgütsel adalet ölçeğinde 5'li likert modeli kullanılmıştır. Katılımcılar, "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sorulan soruya yakınlık düzeylerini belirtmişlerdir. Sonuçlar "1" değerine yaklaştıkça örgütsel adalet derecesi azalmakta, "5" değerine yaklaştıkça örgütsel adalet derecesi artmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinde 1-5 arasındaki sorular dağıtımsal adaleti, 6-11 arasındaki sorular işlemsel adaleti, 12-20 arasındaki sorular da etkileşimsel adaletle ilişkin sorular olup katılımcının hangi adalet boyutuna yakın olduğunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Anket katılımcılarının dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde, en fazla katıldıkları ifade 3,49 ($\pm 1,22$) ortalaması ile ilk soru (Çalışma programım adildir.), en az katılma gösterilen ifadenin ise 2,21 ($\pm 0,99$) ortalama ile 2.soru (ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.), olduğu tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde en fazla katıldıkları ifade 2,95 ($\pm 1,00$) ortalaması ile 10. soru (İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.), en az tercih ettikleri ifade ise 1,80 ($\pm 0,87$) ortalaması ile 7. Soru (Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.) olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde en fazla katıldıkları 2,94 ($\pm 0,99$) ortalaması ile 13. Soru (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.), en az tercih ettikleri ifade ise 2,13 ($\pm 0,84$) ortalaması ile 19. Soru (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.) ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarına verilen cevaplara göre şekillenen ortalama değerlerinin toplamına bakıldığında, dağıtımsal adaletin 13,82 ($\pm 5,14$), işlemsel adaletin 13,81($\pm 5,75$), etkileşimsel adaletin 22,90 ($\pm 8,29$) şeklinde sonuçlandığı görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adaletle ilişkin ortalamalarının en yüksek değerinin etkileşimsel adalet boyutunda yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8:
Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevaplar

Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri												
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ort.	Std. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1.Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.	20	5,5	77	21,1	174	47,7	79	21,6	15	4,1	2,98	0,902
2.Bu şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	33	9,0	137	37,5	149	40,8	35	9,6	11	3,0	2,60	0,892
3. Duygusal olarak kendimi bu şirkete ait hissediyorum.	32	8,8	188	51,5	117	32,1	23	6,3	5	1,4	2,40	0,791
4. Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	19	5,2	207	56,7	115	31,5	17	4,7	7	1,9	2,41	0,746
5. Bu şirkete kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	19	5,2	213	58,4	120	32,9	2	0,5	11	3,0	2,38	0,730
6. Bu şirketin benim için kişisel anlamı büyüktür.	41	11,2	158	43,3	143	39,2	16	4,4	7	1,9	2,42	0,821
7. Bu şirketten söz etmekten çok hoşlanıyorum.	41	11,2	140	38,4	163	44,7	16	4,4	5	1,4	2,46	0,803
8. Bu şirketten başka bir şirkete bağlanabileceği mi sanmıyorum.	104	28,5	107	29,3	134	36,7	12	3,3	8	2,2	2,21	0,968
9. Benim için şu anda bu şirkette kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.	13	3,6	65	17,8	194	53,2	79	21,6	14	3,8	3,04	0,831
10. İstesem bile şu anda bu şirketten	5	1,4	35	9,6	232	63,6	79	21,6	14	3,8	3,17	0,702

ayrılmak benim için çok zor olurdu.												
11. Şu anda bu şirketten ayrılısam hayatım büyük ölçüde altüst olurdu.	5	1,4	39	10,7	282	77,3	30	8,2	9	2,5	3,00	0,586
12. Şu anda bu şirketten ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	23	6,3	29	7,9	294	80,5	13	3,6	6	1,6	2,86	0,644
13. Bu şirkete kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir şirkete çalışmayı düşünebilirdim.	188	51,5	137	37,5	23	6,3	8	2,2	9	2,5	1,67	0,882
14. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.	8	2,2	114	31,2	139	38,1	100	27,4	4	1,1	2,94	0,846
15. Bu şirketten ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.	13	3,6	102	27,9	87	23,8	79	21,6	84	23,0	3,33	1,207
16. Sık şirket değiştirilmesini uygun bulmuyorum.	6	1,6	93	25,5	86	23,6	84	23,0	96	26,3	3,47	1,178
17. Benim için avantajlı olsa bile, bu şirketi terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.	7	1,9	119	32,6	113	31,0	116	31,8	10	2,7	3,01	0,912
18. Şu anda bu şirketten ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	120	32,9	52	14,2	68	18,6	61	16,7	64	17,5	2,72	1,501
19. Bu şirkete çok şey borçluyum.	5	1,4	106	29,0	115	31,5	125	34,2	14	3,8	3,10	0,913
20. Bu şirketten şimdi ayrılısam,	23	6,3	29	7,9	294	80,5	13	3,6	6	1,6	2,86	0,644

kendimi suçlu hissederdim.												
21. Daha iyi bir teklif alsam da bu şirketten ayrılamam.	10	2,7	120	32,9	115	31,5	106	29,0	14	3,8	2,98	0,940
22. Tek bir şirkette çalışmayı tercih ederim.	36	9,9	65	17,8	87	23,8	90	24,7	87	23,8	3,35	1,287
23. Şirkette kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.	22	6,0	89	24,4	129	35,3	105	28,8	20	5,5	3,03	0,997

Örgütsel bağlılık ölçeğinde de 5'li likert modeli kullanılmıştır. Katılımcılar, "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sorulan soruya yakınlık derecelerini bildirmişlerdir. Sonuçlar "1" değerine yaklaştıkça katılımcıların örgütsel bağlılık derecesi düşmekte "5" değerine yaklaştıkça örgütsel bağlılık derecesi artmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde 1-8 arasındaki sorular duygusal bağlılığı, 9-15 arasındaki sorular devamlılık bağlılığını, 16-23 arasındaki sorular da normatif bağlılığa ilişkin sorular olup katılımcının hangi bağlılık boyutuna yakın olduğunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Anket katılımcılarının duygusal bağlılık boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde, en fazla katıldıkları ifade 2,98 ($\pm 0,90$) ortalaması ile 1.soru (Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum), en az katıldıkları ifadenin ise 2,21 ($\pm 0,96$) ortalama ile 8.soru (Bu şirketten başka bir şirkete bağlanabileceğimi sanmıyorum) olduğu görülmüştür.

Devamlılık bağlılığı boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde en fazla katıldıkları ifade 3,33 ($\pm 1,20$) ortalaması ile 15. soru (Bu şirketten ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu), en az tercih ettikleri ifade ise 1,67 ($\pm 0,88$) ortalaması ile 13. Soru (Bu şirketten ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu) olduğu görülmüştür.

Normatif bağlılık boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde en fazla katıldıkları 3,47 ($\pm 1,18$) ortalaması ile 16. Soru (Sık şirket değiştirilmesini uygun bulmuyorum), en az tercih ettikleri ifade ise 2,72 ($\pm 1,50$) ortalaması ile 18. Soru (Şu anda bu şirketten ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum) ifadesi olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık boyutlarına verilen cevaplara göre şekillenen ortalama değerlerinin toplamına bakıldığında, duygusal bağlılık 19,87 ($\pm 6,65$), devamlılık bağlılığı 20,01 ($\pm 5,70$), normatif bağlılığın 24,52 ($\pm 8,37$) şeklinde sonuçlandığı görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin ortalamalarının en yüksek değerinin normatif bağlılık boyutunda yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Tablo 10.).

3.3. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Araştırmanın temel amaçlarından biri olan anket katılımcılarının algıladıkları örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlenmesi amacıyla aşağıdaki bilgiler özetlenmiştir (Tablo 9).

Tablo 9:
Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	N	Min.	Maks.	Ort	Ort/m	Std. Sapma	Düzye
Dağıtımsal Adalet	365	6	25	13,82	2,76	1,03	Orta
İşlemsel Adalet	365	5	28	13,81	2,30	0,96	Düşük
Etkileşimsel Adalet	365	8	42	22,90	2,54	0,92	Düşük
Örgütsel Adalet	365	19	95	50,53	2,53	0,96	Düşük
Duygusal Bağlılık	365	7	39	19,87	2,48	0,83	Düşük
Devamlılık Bağlılığı	365	9	29	20,01	2,86	0,81	Orta
Normatif Bağlılık	365	10	36	24,52	3,07	1,05	Orta
Örgütsel Bağlılık	365	26	104	64,40	2,80	0,90	Orta

Katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerini bulmak için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden alınan değerlere ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Hesaplanan bu değerler aşağıda belirtilen ölçek değerlendirme puan aralığına göre değerlendirilmiştir (Tablo 10).

Tablo 10:
Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları

Seçenekler	Puan	Puan Aralıkları	Değerlendirm e Ölçütü
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok yüksek

Ölçek değerlendirme puan aralığına göre yapılan incelemede anket katılımcılarının dağıtımsal adalet algısının orta (2,76), işlemsel adalet algısının düşük (2,30), etkileşimsel

adalet algısının düşük (2,54) genel örgütsel adalet algısının düşük (2,53) seviyede çıktığı, katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutları üzerine yapılan değerlendirmede duygusal bağlılık düzeyi düşük (2,48), devamlılık bağlılığı algısının orta (2,86), normatif bağlılık düzeyi orta (3,07), genel örgütsel bağlılık düzeyinin ise orta (2,80) olduğu görülmüştür.

3.4. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Anket katılımcılarına demografik yapılarının incelenmesi için yöneltilen sorular ile katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algılarına ilişkin farklılıklar analiz edilmiştir. Frekansın ($n \geq 30$) olmasından dolayı parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu analiz kapsamında T Testi ve “ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan testlerin dağılımı aşağıdaki gibidir (Tablo 11).

Tablo 11:
Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Modelleri

Demografik özellik	Uygulanan Test Modeli
Cinsiyet	İlişkisiz örneklem t testi
Yaş	ANOVA
Medeni Durum	T Testi
Eğitim Durumu	ANOVA
Pozisyon	ANOVA
Çalışma Süresi	ANOVA
Gelir Seviyesi	ANOVA

3.4.1. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel hipotezinden birisi olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir? sorusu çerçevesinde demografik unsurlardan biri olan cinsiyete göre farklılık olup olmadığını değerlendirebilmek için hem örgütsel adalet algısı açısından (Tablo 12) hem de örgütsel bağlılık düzeyi açısından (Tablo 13) aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Tablo 12:
Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması

Puanlar	Cinsiyet	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						t	sd	p
Dağıtımsal Adalet	Kadın	45	15,18	3,51	0,52	3,19	363	0,02
	Erkek	320	13,63	2,96	0,17			
İşlemsel Adalet	Kadın	45	15,78	4,47	0,67	3,82	363	0,00
	Erkek	320	13,53	3,57	0,20			
	Kadın	45	24,42	5,93	0,88	1,95	363	0,52

Etkileşimsel Adalet	Erkek	320	22,68	5,57	0,31			
Örgütsel Adalet	Kadın	45	55,38	13,92	2,07	2,99	363	0,18
	Erkek	320	49,85	12,10	0,68			

P* $<0,05$ anlamlı farklılık

Tablo 13:
Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Karşılaştırılması

Puanlar	Cinsiyet	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	45	22,07	5,37	0,80	3,23	363	0,01
	Erkek	320	19,56	4,80	0,27			
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	45	20,16	2,20	0,33	0,39	363	0,70
	Erkek	320	19,98	2,80	0,16			
Normatif Bağlılık	Kadın	45	24,09	4,25	0,63	-0,74	363	0,46
	Erkek	320	24,58	4,24	0,24			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	45	66,31	11,82	1,76	0,96	363	0,39
	Erkek	320	64,13	11,84	0,66			

P* $<0,05$ anlamlı farklılık

Cinsiyete göre örgütsel adalet algısı karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların etkileşimsel adalet puan ortalamalarında cinsiyete göre anlamlı olarak fark bulunmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet puan ortalaması cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Bulgulara göre kadın çalışanların adalet algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeyi karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında cinsiyete göre anlamlı olarak fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların duygusal bağlılık puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre duygusal bağlılık düzeyinde kadın çalışanların bağlılık düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

3.4.2. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel hipotezinden birisi olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir? sorusu çerçevesinde demografik unsurlardan biri olan medeni duruma göre farklılık olup olmadığını değerlendirebilmek için hem örgütsel adalet algısı açısından (Tablo 14) hem de örgütsel bağlılık düzeyi açısından (Tablo 15) aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Tablo 54:
Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						t	sd	p
Dağıtımsal Adalet	Evli	290	13,81	3,05	0,18	-0,18	363	0,86
	Bekar	75	13,88	3,17	0,37			
İşlemsel Adalet	Evli	290	13,8	3,71	0,22	-0,05	363	0,96
	Bekar	75	13,83	3,98	0,46			
Etkileşimsel Adalet	Evli	290	23,12	5,41	0,32	1,5	363	0,13
	Bekar	75	22,03	6,4	0,74			
Örgütsel Adalet	Evli	290	50,73	12,17	0,71	0,43	363	0,65
	Bekar	75	49,73	13,55	1,57	0		

P*<0,05 anlamlı farklılık

Tablo 15:
Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Evli	290	19,99	4,69	0,28	0,88	363	0,38
	Bekar	75	19,43	5,81	0,67			
Devamlılık Bağlılığı	Evli	290	20,09	2,8	0,16	1,16	363	0,25
	Bekar	75	19,68	2,44	0,28			
Normatif Bağlılık	Evli	290	24,69	4,09	0,24	1,45	363	0,15
	Bekar	75	23,89	4,74	0,55			
Örgütsel Bağlılık	Evli	290	64,76	11,58	0,68	1,16	363	0,26
	Bekar	75	63	13	1,5	0		

Medeni duruma göre örgütsel adalet algısı karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puan ortalamalarında medeni durumlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Medeni duruma göre örgütsel bağlılık düzeyi karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında medeni durumlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

3.4.3. Yaş Aralığına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel hipotezinden birisi olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir? sorusu çerçevesinde demografik unsurlardan biri olan yaş aralığına göre farklılık olup olmadığını

değerlendirebilmek için hem örgütsel adalet algısı açısından (Tablo 16) hem de örgütsel bağlılık düzeyi açısından (Tablo 17) aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Tablo 16:
Yaş Aralığına Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yaş Aralığı	N	Ort.	Ss	F	P
Dağıtımsal Adalet	25 yaş altı	20	12,8	1,47	8,443	0,214
	25-35	148	13,64	2,94		
	36-45	163	13,89	2,96		
	46-55	34	14,94	4,41		
	56 yaş ve üzeri	0	0	0		
İşlemsel Adalet	25 yaş altı	20	11,8	1,91	5,798	0,022
	25-35	148	13,73	3,65		
	36-45	163	13,75	3,62		
	46-55	34	15,62	4,91		
	56 yaş ve üzeri	0	0	0		
Etkileşimsel Adalet	25 yaş altı	20	18,15	6,12	0,311	0,00
	25-35	148	23,22	5,4		
	36-45	163	22,9	5,08		
	46-55	34	24,26	7,49		
	56 yaş ve üzeri	0	0	0		
Örgütsel Adalet	25 yaş altı	20	42,75	9,5	0,311	0,079
	25-35	148	50,59	11,98		
	36-45	163	50,53	11,66		
	46-55	34	54,82	16,81		
	56 yaş ve üzeri	0	0	0		

P*<0,05 anlamlı farklılık

Tablo 17:
Yaş Aralığına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yaş Aralığı	N	Ort.	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	25 yaş altı	20	15,8	4,15	1,312	0,001
	25-35	148	19,5	4,65		
	36-45	163	20,48	4,79		
	46-55	34	20,97	6,04		
	56 yaş ve üzeri	0	0	0		
Devamlılık Bağlılığı	25 yaş altı	20	19,9	1,86	2,211	0,613
	25-35	148	19,57	2,79		
	36-45	163	20,28	2,75		
	46-55	34	20,65	2,7		
	56 yaş ve üzeri	0	0	0		
Normatif Bağlılık	25 yaş altı	20	22,6	4,3	0,966	0,221
	25-35	148	23,74	3,85		
	36-45	163	25,48	4,42		
	46-55	34	24,44	3,96		

	56 yaş ve üzeri	0	0	0		
Örgütsel Bağlılık	25 yaş altı	20	58,3	10,31	0,311	0,278
	25-35	148	62,82	11,28		
	36-45	163	66,24	11,95		
	46-55	34	66,06	12,7		
	56 yaş ve üzeri	0	0	0		

P* $<0,05$ anlamlı farklılık

Yaş aralığına göre örgütsel adalet algısı karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların dağıtımsal adalet puan ortalaması yaş gruplarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının işlemsel ve etkileşimsel adalet puanlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre 46-55 yaş aralığındaki çalışanların işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür.

Yaş aralığına göre örgütsel bağlılık düzeyi karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının duygusal bağlılık puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre 46-55 yaş aralığındaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyi yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal bağlılık puan ortalamalarındaki 36-45 yaş aralığındaki çalışanların puanları da yüksek çıkmış, bu yaş aralığındakilerin de duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.4.4. Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel hipotezinden birisi olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir? sorusu çerçevesinde demografik unsurlardan biri olan eğitim seviyesi göre farklılık olup olmadığını değerlendirebilmek için hem örgütsel adalet algısı açısından (Tablo 18) hem de örgütsel bağlılık düzeyi açısından (Tablo 19) aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Tablo 6:
Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Eğitim Seviyesi	N	Ort.	Ss	F	P
Dağıtımsal Adalet	İlköğretim	91	12,34	2,13	57,207	0,01
	Lise	163	13,06	2,23		
	Ön Lisans	41	13,61	1,7		
	Lisans	63	17,62	3,33		
	Yüksek Lisans	7	18,14	3,76		
	Doktora	0	0	0		

İşlemsel Adalet	İlköğretim	91	12,66	1,93	81,443	0,00
	Lise	163	12,52	2,3		
	Ön Lisans	41	12,44	2,41		
	Lisans	63	19,19	4,12		
	Yüksek Lisans	7	18,43	6,11		
	Doktora	0	0	0		
Etkileşimsel Adalet	İlköğretim	91	22,2	4,98	14,862	0,9
	Lise	163	21,63	5,06		
	Ön Lisans	41	22,12	5,25		
	Lisans	63	27,21	5,94		
	Yüksek Lisans	7	27,29	6,42		
	Doktora	0	0	0		
Örgütsel Adalet Toplam	İlköğretim	91	47,2	5,67	66,97	0,00
	Lise	163	47,2	5,96		
	Ön Lisans	41	48,17	6,51		
	Lisans	63	64,02	12,25		
	Yüksek Lisans	7	63,86	15,94		
	Doktora	0	0	0		

P*<0,05 anlamlı farklılık

Tablo 79:
Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Eğitim Seviyesi	N	X	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	91	18,6	3,94	23,56	0,01
	Lise	163	18,7	3,85		
	Ön Lisans	41	20	5,04		
	Lisans	63	24,1	5,41		
	Yüksek Lisans	7	26,9	8,19		
	Doktora	0	0	0		
Devamlılık Bağlılığı	İlköğretim	91	19,9	2,59	1,868	0,7
	Lise	163	19,9	2,76		
	Ön Lisans	41	19,6	2,79		
	Lisans	63	20,8	2,69		
	Yüksek Lisans	7	20,3	3,35		
	Doktora	0	0	0		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	91	24,2	3,67	0,353	0,11
	Lise	163	24,7	4,25		
	Ön Lisans	41	24,1	4,3		
	Lisans	63	24,7	4,81		
	Yüksek Lisans	7	24,6	5,68		
	Doktora	0	0	0		
Örgütsel Bağlılık Toplam	İlköğretim	91	62,6	10,2	9,953	0,00
	Lise	163	63,3	10,9		
	Ön Lisans	41	63,7	12,1		
	Lisans	63	69,6	12,9		
	Yüksek Lisans	7	71,7	17,2		
	Doktora	0	0	0		

P*<0,05 anlamlı farklılık

Eğitim seviyesine göre örgütsel adalet algısı karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların etkileşimsel adalet puan ortalamalarında eğitim seviyelerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre dağıtımsal adalet algısının yüksek lisans mezunlarında daha yüksek olduğu, işlemsel adalet algısında ise lisans mezunlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim seviyesine göre örgütsel bağlılık düzeyi karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında eğitim seviyelerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının duygusal bağlılık puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre duygusal bağlılık düzeyinin yüksek lisans mezunlarında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.4.5. Pozisyon Seviyelerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel hipotezinden birisi olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir? sorusu çerçevesinde demografik unsurlardan biri olan pozisyon seviyesi göre farklılık olup olmadığını değerlendirebilmek için hem örgütsel adalet algısı açısından (Tablo 20) hem de örgütsel bağlılık düzeyi açısından (Tablo 21) aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Tablo 20:
Pozisyon Seviyelerine Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Pozisyon	N	X	Ss	F	P
Dağıtımsal Adalet	Yardımcı Eleman	29	12,03	1,74	2,09	0,1
	Operatör	195	12,42	1,98		
	Laborant	17	13,71	2,26		
	Formen	17	15,65	1,73		
	Sorumlu	26	14,04	1,64		
	Memur	20	15,05	2,31		
	Uzman Yardımcısı	10	15,6	2,01		
	Uzman	24	18,63	1,71		
	Yönetici	13	17	3,61		
	Müdür	10	18,8	1,81		
	Grup Müdürü	0	0	0		
	Direktör	4	24,75	0,5		
İşlemsel Adalet	Yardımcı Eleman	29	12,52	1,96	3,53	0,17
	Operatör	195	12,18	1,95		
	Laborant	17	12,65	2		

	Formen	17	16,29	2,2		
	Sorumlu	26	12,31	2,4		
	Memur	20	13,9	2,49		
	Uzman Yardımcısı	10	16,4	2,27		
	Uzman	24	20,08	2,67		
	Yönetici	13	19,31	4,77		
	Müdür	10	20,2	2,3		
	Grup Müdürü	0				
	Direktör	4	28	0		
Etkileşimsel Adalet	Yardımcı Eleman	29	21,86	6,09	2,11	0,54
	Operatör	195	21,89	5,11		
	Laborant	17	22,24	5,04		
	Formen	17	20,88	4,27		
	Sorumlu	26	22,38	3,76		
	Memur	20	22,25	5,28		
	Uzman Yardımcısı	10	22	4,22		
	Uzman	24	28,96	3,65		
	Yönetici	13	27,31	7,19		
	Müdür	10	27,5	3,72		
	Grup Müdürü	0				
	Direktör	4	37,5	6,4		
Örgütsel Adalet	Yardımcı Eleman	29	46,41	6,26	2,94	0,29
	Operatör	195	46,49	5,66		
	Laborant	17	48,59	6,35		
	Formen	17	52,82	4,65		
	Sorumlu	26	48,73	5,05		
	Memur	20	51,2	6,63		
	Uzman Yardımcısı	10	54	7,32		
	Uzman	24	63,62	15,17		
	Yönetici	13	66,5	6,33		
	Müdür	10	66,5	7,83		
	Grup Müdürü	0	0	0		
	Direktör	4	90,25	6,29		

P*<0,05 anlamlı farklılık

Tablo 8:
Pozisyon Seviyelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Pozisyon	N	X	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	Yardımcı Eleman	29	18,24	4,46	1,15	0,44
	Operatör	195	18,27	3,84		
	Laborant	17	19,18	3,63		
	Formen	17	18,76	3,85		
	Sorumlu	26	21,58	4,19		
	Memur	20	20,8	4,63		
	Uzman Yardımcısı	10	21,8	3,65		
	Uzman	24	23,17	4,27		
	Yönetici	13	24,77	2,68		
	Müdür	10	29,6	3,86		

	Grup Müdürü	0	0	0		
	Direktör	4	36,75	1,71		
Devamlılık Bağlılığı	Yardımcı Eleman	29	19,07	2,12	1,2	0,46
	Operatör	195	19,54	2,41		
	Laborant	17	20,18	2,58		
	Formen	17	20,94	3,9		
	Sorumlu	26	20,19	2,93		
	Memur	20	20,8	3,58		
	Uzman Yardımcısı	10	20,4	3,57		
	Uzman	24	20,25	2,82		
	Yönetici	13	22,15	1,72		
	Müdür	10	22,7	1,89		
	Grup Müdürü	0	0	0		
	Direktör	4	23,5	2,65		
Normatif Bağlılık	Yardımcı Eleman	29	24,1	4,37	1,6	0,41
	Operatör	195	24,61	3,94		
	Laborant	17	24,65	3,5		
	Formen	17	24,06	4,55		
	Sorumlu	26	24,46	3,48		
	Memur	20	22,7	5,82		
	Uzman Yardımcısı	10	23,2	5,01		
	Uzman	24	23,54	2,93		
	Yönetici	13	25,62	5,91		
	Müdür	10	29,6	4,53		
	Grup Müdürü	0	0	0		
	Direktör	4	27,5	4,04		
Örgütsel Bağlılık	Yardımcı Eleman	29	61,41	5,87	1,93	0,4
	Operatör	195	62,42	6,74		
	Laborant	17	64	7,71		
	Formen	17	63,76	9,92		
	Sorumlu	26	66,23	6,09		
	Memur	20	64,3	11,06		
	Uzman Yardımcısı	10	65,4	6,11		
	Uzman	24	66,96	7,58		
	Yönetici	13	72,54	7,9		
	Müdür	10	81,9	8,4		
	Grup Müdürü	0	0	0		
	Direktör	4	87,75	5,12		

P* < 0,05 anlamlı farklılık

Pozisyon seviyesine göre örgütsel adalet algısı karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puan ortalamalarında pozisyonlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Pozisyon seviyesine göre örgütsel bağlılık düzeyi karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık

puan ortalamalarında, pozisyonlarına göre anlamlı fark bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.4.6. Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel hipotezinden birisi olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir? sorusu çerçevesinde demografik unsurlardan biri olan çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını değerlendirebilmek için hem örgütsel adalet algısı açısından (Tablo 22) hem de örgütsel bağlılık düzeyi açısından (Tablo 23) aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Tablo 22:
Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	F	P
Dağıtımsal Adalet	1 Yıldan Az	47	12,74	2,66	7,04	0,00
	1-3 yıl	104	12,81	3,04		
	4-6 yıl	60	14,7	2,61		
	7-9 yıl	18	13,5	2,5		
	10-14 yıl	58	14,91	3,32		
	15 yıl üzeri	78	14,42	3,06		
İşlemsel Adalet	1 Yıldan Az	47	12,98	3,03	1,55	0,17
	1-3 yıl	104	13,39	3,38		
	4-6 yıl	60	14,4	3,59		
	7-9 yıl	18	13,28	3,16		
	10-14 yıl	58	13,91	4,5		
	15 yıl üzeri	78	14,45	4,19		
Etkileşimsel Adalet	1 Yıldan Az	47	20,89	5,78	2,55	0,03
	1-3 yıl	104	23,61	5,28		
	4-6 yıl	60	23,87	5,2		
	7-9 yıl	18	21,5	4,22		
	10-14 yıl	58	22,02	6,51		
	15 yıl üzeri	78	23,38	5,63		
Örgütsel Adalet Toplam	1 Yıldan Az	47	46,62	8,28	2,96	0,01
	1-3 yıl	104	49,81	9,03		
	4-6 yıl	60	52,97	9,37		
	7-9 yıl	18	48,28	7,28		
	10-14 yıl	58	50,84	12,39		
	15 yıl üzeri	78	52,26	10,85		

$P^*<0,05$ anlamlı farklılık

Tablo 23:
Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	X	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	47	17,38	4,58	7,5	0,18

	1-3 yıl	104	18,57	4,19		
	4-6 yıl	60	21,22	4,39		
	7-9 yıl	18	20,78	4,17		
	10-14 yıl	58	21,84	5,6		
	15 yıl üzeri	78	20,4	5,15		
Devamlılık Bağlılığı	1 Yıldan Az	47	19,4	2,04	5,52	0,03
	1-3 yıl	104	19,26	2,81		
	4-6 yıl	60	19,72	2,34		
	7-9 yıl	18	20,67	1,85		
	10-14 yıl	58	20,43	3,11		
	15 yıl üzeri	78	21,12	2,77		
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	47	20,55	4,33	15,26	0,07
	1-3 yıl	104	24,03	3,52		
	4-6 yıl	60	24,53	4,03		
	7-9 yıl	18	25,89	3,51		
	10-14 yıl	58	25,76	3,14		
	15 yıl üzeri	78	26,33	4,43		
Örgütsel Bağlılık Toplam	1 Yıldan Az	47	57,34	6,36	16,75	0,04
	1-3 yıl	104	61,86	6,75		
	4-6 yıl	60	65,47	6,56		
	7-9 yıl	18	67,33	7,52		
	10-14 yıl	58	68,03	8,51		
	15 yıl üzeri	78	67,85	9,51		

P* $<0,05$ anlamlı farklılık

Çalışma sürelerine göre örgütsel adalet algısı karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların işlemsel adalet puan ortalamasında çalışama süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre dağıtımsal adalet algısının 10-14 süre içerisinde çalışanlarda en yüksek olduğu, 15 yıl ve daha fazla süredir çalışanların değeri de 10-14 yıl arası çalışanların değeri ile çok küçük farklılık gösterdiği, ayrıca etkileşimsel adalet algısında en yüksek algı seviyesinin 4-6 yıl arasında çalışanlarda olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyi karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puan ortalamasında çalışama süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının devamlılık bağlılığı puanına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre devamlılık bağlılığı algısı 7-9 yıl süredir çalışanlarda en yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.4.7. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel hipotezinden birisi olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir? sorusu çerçevesinde demografik unsurlardan biri olan gelir düzeyine göre farklılık olup olmadığını değerlendirebilmek için hem örgütsel adalet algısı açısından (Tablo 24) hem de örgütsel bağlılık düzeyi açısından (Tablo 25) aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Tablo 24:
Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Gelir Düzeyi	N	Ort.	Ss	F	P
Dağıtımsal Adalet	2.000 - 3.000	266	12,62	2,05	55,97	0,02
	3.001 - 4.000	43	15,47	2,18		
	4.001 - 5.000	19	17,37	1,86		
	5.001 - 7.000	13	18,31	2,43		
	7.001 - 9.000	10	16,7	3,62		
	9.001 - 11.000	8	19,25	2,38		
	11.001 - 13.00	3	20,33	4,04		
	13.001 TL üzeri	3	24,67	0,58		
İşlemsel Adalet	2.000 - 3.000	266	12,33	2,02	74,28	0,00
	3.001 - 4.000	43	15	3,02		
	4.001 - 5.000	19	18,37	2,89		
	5.001 - 7.000	13	20,54	2,79		
	7.001 - 9.000	10	17,9	5,24		
	9.001 - 11.000	8	20,88	3,72		
	11.001 - 13.00	3	23	4,58		
	13.001 TL üzeri	3	28	0		
Etkileşimsel Adalet	2.000 - 3.000	266	21,93	5,17	13,19	0,1
	3.001 - 4.000	43	22,16	4,43		
	4.001 - 5.000	19	26,11	4,63		
	5.001 - 7.000	13	29,54	5,32		
	7.001 - 9.000	10	26,3	6,45		
	9.001 - 11.000	8	28,13	4,36		
	11.001 - 13.00	3	27	4,58		
	13.001 TL üzeri	3	40,67	1,15		
Örgütsel Adalet Toplam	2.000 - 3.000	266	46,88	5,86	64,16	0,00
	3.001 - 4.000	43	52,63	6,68		
	4.001 - 5.000	19	61,84	8,67		
	5.001 - 7.000	13	68,38	9,91		
	7.001 - 9.000	10	60,9	14,81		
	9.001 - 11.000	8	68,25	9,51		
	11.001 - 13.00	3	70,33	11,02		
	13.001 TL üzeri	3	93,33	1,53		

P* < 0,05 anlamlı farklılık

Tablo 25:
Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Gelir Düzeyi	N	X	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	2.000 - 3.000	266	18,58	4,01	25,92	0,00
	3.001 - 4.000	43	20,79	4,49		
	4.001 - 5.000	19	22,47	4,65		
	5.001 - 7.000	13	23,23	1,83		
	7.001 - 9.000	10	25,2	4,71		
	9.001 - 11.000	8	28,38	4,34		
	11.001 - 13.00	3	32,67	3,06		
	13.001 TL üzeri	3	37	2		
Devamlılık Bağlılığı	2.000 - 3.000	266	19,62	2,49	6,17	0,00
	3.001 - 4.000	43	21,07	3,48		
	4.001 - 5.000	19	19	2,38		
	5.001 - 7.000	13	21,77	2,13		
	7.001 - 9.000	10	21	2,87		
	9.001 - 11.000	8	23	2		
	11.001 - 13.00	3	24	3		
	13.001 TL üzeri	3	22,33	1,53		
Normatif Bağlılık	2.000 - 3.000	266	24,36	4,07	2,51	0,02
	3.001 - 4.000	43	24,56	4,19		
	4.001 - 5.000	19	23,26	4,17		
	5.001 - 7.000	13	23,92	3,86		
	7.001 - 9.000	10	26,8	6		
	9.001 - 11.000	8	28	5,42		
	11.001 - 13.00	3	30,33	3,51		
	13.001 TL üzeri	3	26,67	4,51		
Örgütsel Bağlılık Toplam	2.000 - 3.000	266	62,56	6,98	18,04	0,00
	3.001 - 4.000	43	66,42	8,78		
	4.001 - 5.000	19	64,74	7,55		
	5.001 - 7.000	13	68,92	5,25		
	7.001 - 9.000	10	73	10,23		
	9.001 - 11.000	8	79,38	9,77		
	11.001 - 13.00	3	87	6,56		
	13.001 TL üzeri	3	86	4,58		

P* < 0,05 anlamlı farklılık

Gelir düzeyine göre örgütsel adalet algısı karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, gelir düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Katılımcıların dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p < 0,05$). Buna göre dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısının en yüksek olduğu noktanın her ikisinde de 13.001 TL üzerinde gelir elde edenlerde olduğu tespit edilmiştir.

Gelir düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyi karşılaştırması sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların duygusal bağlılık düzeyi en yüksek 13001 TL ve üzerinde gelir elde

edenlerde olduğu, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin en yüksek 11001-13000 arasında gelir elde edenlerde olduğu tespit edilmiştir.

3.4.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırmanın bir diğer hipotezi “Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişki bulunmakta mıdır?” sorusudur. Bu çerçevede, aralarındaki ilişkiye yönelik katsayılar hesaplanmış ve veriler aşağıda sunulmuştur. (Tablo 26).

Tablo 26:
Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	Dağıtımsal Adalet	1							
2.	İşlemsel Adalet	,678**	1						
3.	Etkileşimsel Adalet	,326**	,453**	1					
4.	Örgütsel Adalet	,740**	,833**	,828**	1				
5.	Duygusal Bağlılık	,480**	,505**	,599**	,670**	1			
6.	Devamlılık Bağlılığı	,264**	,286**	,143**	,267**	,307**	1		
7.	Normatif Bağlılık	,092**	,027**	,050**	,066**	,192**	,239**	1	
8.	Örgütsel Bağlılık	,412**	,400**	,420**	,510**	,779**	,622**	,689**	1

**p<0,01

Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir (Büyüköztürk, 2007:32).

Tablo 27:
Korelasyon Katsayısı İlişki Düzeyi

Değer Aralığı	Düzey
1,00 – 0,70	Yüksek
0,69 – 0,30	Orta
0,29 – 0,00	Düşük

Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ölçekleri arasında ($r=,510$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır.

Dağıtımsal adalet faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında ($r=,480$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki; dağıtımsal adalet faktörü ile devamlılık bağlılığı

faktörü arasında ($r=,264$ $p<0,01$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; dağıtımsal adalet faktörü ile normatif bağlılık faktörü arasında ($r=,092$ $p<0,01$) pozitif yönlü çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

İşlemsel adalet faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında ($r=,505$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki; İşlemsel adalet faktörü ile devamlılık bağlılığı faktörü arasında ($r=,286$ $p<0,01$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; İşlemsel adalet faktörü ile normatif bağlılık faktörü arasında ($r=,027$ $p<0,01$) pozitif yönlü çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Etkileşimsel adalet faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında ($r=,599$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki; etkileşimsel adalet faktörü ile devamlılık bağlılığı faktörü arasında ($r=,143$ $p<0,01$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; etkileşimsel adalet faktörü ile normatif bağlılık faktörü arasında ($r=,050$ $p<0,01$) pozitif yönlü çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini ölçmek gıda sektöründe faaliyet gösteren gıda işletmesinde düzenlenen alan çalışmasında, veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu; ankete katılanların demografik yapılarının tespiti, örgütsel adalet algılarının tespiti (alt boyutlarıyla) ve örgütsel bağlılık düzeyi (alt boyutlarıyla) temelinde 3 farklı temel veri toplanmış sonrasında bu veriler kendi içerisindeki etkileşimleri araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara göre çıkan demografik sonuçlarda, araştırmaya katılanların %12,33'ü kadın, %87,67'si erkek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyetin çalışanların “örgütsel adalet” algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda, etkileşimsel adalet puan ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet puan ortalaması cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$).

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısında kadın çalışanların adalet algılarının daha yüksek bulunmuştur. Cinsiyetin “örgütsel bağlılık” algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında cinsiyete göre anlamlı olarak fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). **Diğer yandan, katılımcıların duygusal bağlılık puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık**

göstermiştir ($p<0,05$). Literatürde cinsiyet ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında kadınların, bazılarında ise erkeklerin örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin Yürür (2008)'ün yaptığı araştırma sonuçlarına göre kadınların örgütsel adalet algıları erkeklere göre daha düşük düzeyde tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise kadın çalışanların örgütsel adalet algıları erkek çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Çalışanların %79,45'inin evli, %20,55'inin bekar olduğu tespit edilmiştir. Medeni duruma göre çalışanların "örgütsel adalet" algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puan ortalamalarında medeni durumlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Medeni durumun çalışanların "örgütsel bağlılık" algısı üzerinde katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında medeni durumlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Literatürdeki çalışmalarda da adalet algısı ve bağlılık düzeylerine göre farklılık olmadığı görülmektedir. Örneğin; Yüksel (2018)'in yaptığı çalışmada da medeni duruma göre farklılık bulunamadığı görülmüştür. Bu çalışmada da medeni durum açısından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir.

Çalışanların %5,4'ünün 24 ve daha küçük yaş grubunda, %40,55'inin 25-35 ve %44,66'sının 36-45 yaş grubunda, %9,32'sinin de 46-55 aralığında olduğu, 56 yaş ve üzeri çalışanın yer almadığı tespit edilmiştir. Yaş dağılımlarına bakıldığında 25-35 ve 46-55 yaş aralığında çalışan sayılarının birbirlerine yakın seyrettiği, diğer yaş aralıklarına göre çok daha fazla çalışan sayısı olduğu görülmektedir. Yaş seviyesine göre çalışanların "örgütsel adalet" algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda çıkan sonuçlara göre, katılımcıların dağıtımsal adalet puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının işlemsel ve etkileşimsel adalet puanlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). **Buna göre 46-55 yaş aralığındaki çalışanların işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür.** Yaş seviyesinin çalışanların "örgütsel bağlılık" algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının duygusal bağlılık puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). **Buna göre 46-55 yaş aralığındaki çalışanların duygusal bağlılık**

düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal bağlılık puan ortalamalarındaki 36-45 yaş aralığı ile çok yakın yüksek çıkması da bu yaş aralığının da duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Litaratürdeki benzer çalışmalardan Henle (2005)'nin yaptığı çalışmada yaş ile adalet arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve yaş arttıkça adalet algılamalarının düşme eğiliminde olduğu belirtilmesine rağmen bu çalışmada yaş arttıkça alt boyutlarda da olsa adalet algısında ve bağlılığında artışlar görülmektedir.

Çalışanların %24,93 ilköğretim, %44,66'sı lise, %11,23'ü ön lisans, 17,26'sının lisans, %1,92 sinin yüksek lisans mezunu olduğu, doktora seviyesinde mezuniyeti olan kimsenin olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesine göre çalışanların “örgütsel adalet” algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda etkileşimsel adalet puan ortalamalarında eğitim seviyelerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). **Buna göre dağıtımsal adalet algısının yüksek lisans mezunlarında daha yüksek olduğu, işlemsel adalet algısında ise lisans mezunlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.** Eğitim seviyesinin çalışanların “örgütsel bağlılık” algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında eğitim seviyelerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının duygusal bağlılık puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). **Buna göre duygusal bağlılık düzeyi yüksek lisans mezunlarında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.** Literatürdeki Buchko vd. (1997)'nin yaptığı çalışmada eğitim düzeyinin yükselmesi örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebileceği belirtildiği görülmüştür. Çalışma sonucunda işletmedeki çok küçük (%1,92) oranı temsil eden yüksek lisasn mezunlarında anlamlı bir değer kazandığı anlaşılmış, diğer eğitim seviyelerinde anlamlı sonuçlara ulaşamamıştır.

Araştırmaya katılanların işyerindeki pozisyon seviyelerine bakıldığında; %7,95'inin yardımcı eleman, %53,42'sinin operatör, %4,66'sının laborant, %4,66'sının formen, %7,12'sinin sorumlu, %5,48'inin memur, %2,74'ünün uzman yardımcısı, %6,58'inin uzman, %3,26'sının yönetici, %2,74'ünün müdür ve %1,10'unun da direktör pozisyonunda çalıştığı, grup müdürü seviyesinde kimsenin araştırmaya katılmadığı incelenmiştir. İşletmede yardımcı eleman, operatör ve laborant pozisyonları mavi yaka, formen ve sorumlu pozisyonları gri yaka, memur ve üzerindeki diğer pozisyonlar beyaz

yaka olarak adlandırılmaktadır. İşletmenin sistemleri çalıştırma ve beden işçiliğini mavi yaka yapmaktadır. Mavi yakalı personellerin toplamı %61,17'lik bir yüzdeye tekabül etmektedir. İşyerindeki pozisyon seviyelerine göre çalışanların **“örgütsel adalet” algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puan ortalamalarında pozisyonlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır** ($p>0,05$). İşyerindeki pozisyon seviyelerinin çalışanların “örgütsel bağlılık” düzeyi üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda **duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında pozisyonlarına göre anlamlı fark bulunmadığı tespit edilmiştir** ($p>0,05$).

Çalışanların %12,88'i 1 yıldan az süredir, 28,49'u 1-3 yıl arasında, %16,44'ü 4-6 yıl arasında, 4,93'ü 7-9 yıl arasında, 15,89'u 10-14 yıl arasında ve %21,37'si 15 yıl ve daha fazla süredir çalışan kişilerden oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışma sürelerine göre çalışanların “örgütsel adalet” algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda işlemsel adalet puan ortalamasında çalışama süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). **Buna göre dağıtımsal adalet algısının 10-14 süre içerisinde çalışanlarda en yüksek olduğu, 15 yıl ve daha fazla süredir çalışanların değeri de 10-14 yıl arası çalışanların değeri ile çok küçük farklılık gösterdiği, ayrıca etkileşimsel adalet algısında en yüksek algı seviyesinin 4-6 yıl arasında çalışanlarda olduğu tespit edilmiştir.** Çalışma sürelerine göre çalışanların “örgütsel bağlılık” algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puan ortalamasında çalışama süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının devamlılık bağlılığı puanına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). **Buna göre devamlılık bağlılığı algısı 7-9 yıl süredir çalışanlarda en yüksek olduğu tespit edilmiştir.** Literatürde farklı değerlendirmeler bulunmakla birlikte Şahin (2003)'in yapmış olduğu araştırma bulgularına göre mesleki kıdeme göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları 5 yıl ve altı ile 21 yıl ve üstü hizmet süreleri olan öğretmenlerin algılarının en yüksek, 6-10 ile 11-15 yıl hizmet süresi olan öğretmenlerin algılarının en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların aylık ortalama gelir seviyelerini, %11,78'sinin 2000-3000 TL, %72,88'inin 3001-4000 TL, %5,21'inin 4001-5000 TL, %3,56'sının 5001-7000 TL, %2,74'ünün 7001-9000 TL, %2,19'unun 9001-11000 TL, %0,82'sinin 11001-13000 TL gelir aralığında ve %0,82'sinin 13001 TL üzerinde gelir ettiği tespit edilmiştir. Gelir düzeyinin 2000-3000 ve 3001-4000 aralığındakilerin yüzdesel oranı %84,66 olduğu görülmüştür. Gelir düzeyine göre çalışanların “örgütsel adalet” algısı üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda etkileşimsel adalet puan ortalamasının gelir düzeyine göre anlamlı bir farkı bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılımcılarının dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). **Buna göre dağıtımsal adalet ve işlemsel algısının en yüksek olduğu noktanın her ikisinde de 13.001 TL üzerinde gelir elde edenlerde olduğu tespit edilmiştir.** Gelir düzeyine göre çalışanların “örgütsel bağlılık” düzeyi üzerinde etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma sonunda duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). **Buna göre duygusal bağlılık düzeyinin en yüksek 13001 TL ve üzerinde gelir elde edenlerde olduğu, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin en yüksek 11001-13000 arasında gelir elde edenlerde olduğu tespit edilmiştir.** Kabadayı (2018) nın literatüre kazandırdığı çalışmaya göre gelir seviyesi arttıkça adalet algısında ve bağlılık düzeyinde olumlu yönde etkisi olduğunu belirtmiştir, bu bağlamda; çalışmamızda da gelir seviyesi en yüksek olan grubun adalet algısı ile bağlılık düzeylerinin yükseldiği görülmektedir.

Çalışmaya katılanların verdiği cevaplara göre demografik değişkenlerdeki örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutları ile çıkan sonuç ve anlamlı çıkan değerler tablo:28 de özetlenmiştir.

Tablo 28:
Demografik Değişkenlere Göre ilişki Tablosu

	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Cinsiyet	1	1	0	0	1	0	0	0
<i>Anlamli Çıkan Değer</i>	<i>Kadın</i>	<i>Kadın</i>	-	-	<i>Kadın</i>	-	-	-
Medeni Durum	0	0	0	0	0	0	0	0
Yaş Aralığı	0	1	1	0	1	0	0	0
<i>Anlamli Çıkan Değer</i>	-	<i>46-55</i>	<i>46-55</i>	-	<i>46-55</i>	-	-	-
Eğitim Seviyesi	1	1	0	1	1	0	0	1
<i>Anlamli Çıkan Değer</i>	<i>Y. Lisans</i>	<i>Lisans</i>	-	<i>Y. Lisans</i>	-	-	-	-
Pozisyon	0	0	0	0	0	0	0	0
Çalışma Süresi	1	0	1	1	0	1	0	1
<i>Anlamli Çıkan Değer</i>	<i>10-14 Yıl</i>	-	<i>4-6 Yıl</i>	<i>10-14 Yıl</i>	-	<i>7-9 Yıl</i>	-	<i>15 Yıl ++</i>
Gelir Düzeyi	1	0	1	1	1	1	1	1
<i>Anlamli Çıkan Değer</i>	<i>13.001 ++</i>	-	<i>13.001 ++</i>	<i>13.001 ++</i>	<i>13.001 ++</i>	<i>13.001 ++</i>	<i>13.001 ++</i>	<i>13.001 ++</i>

1: $P < 0,05$ anlamlı farklılık bulunmuştur.

0: $P > 0,05$ anlamlı farklılık bulunmamıştır.

SONUÇ

- Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki tüm kazanımların ve uygulamaların adil şekilde dağıtılmasını ifade eden, işletmelerin temel değerini ifade etmektedir. Örgütsel adalet “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” olmak üzere her birinin ayrı dinamikleri olan üç farklı boyutta incelenmektedir. Dağıtımsal adalet; organizasyon bünyesindeki bireylerin kazandıkları para, kıdem, ödül gibi unsurların dağıtımının adaletli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilidir. İşlemsel adalet, organizasyon bünyesindeki karar alma mekanizma ve süreçlerinin, kazançların dağıtım şekli gibi hususların adaletli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir. Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin genişletilmiş halidir ve örgüt içerisindeki uygulamaların insan ilişkileri boyutunu ön plana çıkarmaktadır.
- Örgütsel bağlılık; bireyin içerisinde yer aldığı örgüte duyduğu güven düzeyine göre geliştirdiği aidiyet, benimseme, içselleştirme ve bağlılığını ifade eder. Örgütsel bağlılık, son yıllarda iş tutumları ve davranışları çalışmalarında merkezi bir kavram haline gelmiş ve geliştirilmiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutu ile incelenmektedir. Duygusal bağlılık; bireylerin organizasyon bünyesinde bulunmayı istemeleri ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmeleri ile ilgilidir. Organizasyonun bir parçası gibi hissetmek ve onunla özdeşleşmek şeklinde tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığı; organizasyon bünyesindeki çalışanların organizasyondan ayrılmaları halinde katlanmak zorunda kalacakları bedellerin farkında olmalarını ifade etmektedir. Normatif bağlılık; organizasyon bünyesindeki çalışanların organizasyona yönelik sorumluluk ve vefa hisleri nedeniyle çalışmaya devam etme zorunluluğu duymaları şeklinde tanımlanmaktadır.
- Çalışmanın ilk hipotezi çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık var mıdır? üzerine şekillenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %12’sini kadınlar, %88’ini ise erkekler oluşturmakta, çalışanların %79’u evli olup, %85’i 25-45 yaş aralığında bulunmakta, katılımcıların %25’i ilköğretim, %45’i lise mezunu, çalışanların %61’i mavi yakalı personel ve çalışanların %28’i 1-3 yıl ve %21’i 15 yıl ve daha fazla yıldan beri işletmede çalışma hayatını sürdürmekte, çalışanların %73’ü 3001-4000 TL arası gelir elde etmektedir.

Literatürde cinsiyet ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında kadınların, bazılarında ise erkeklerin

örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin Yürür (2008)'ün yaptığı araştırma sonuçlarına göre kadınların örgütsel adalet algıları erkeklere göre daha düşük düzeyde tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise kadın çalışanların örgütsel adalet algıları erkek çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmada yaş değişkeni açısından 46-55 yaş grubunun, özellikle etkileşimsel adalet algısının, diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum yaş ilerledikçe çalışanların yöneticileri ile ilişkilerini daha fazla önemsedikleri, yöneticilerden daha fazla nezaket, saygı ve kararlara katılım bekledikleri bağlamında değerlendirilebilir.

Çalışmada eğitim seviyesi ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel adalet algısı da artmaktadır. Özellikle yüksek lisans mezunları çalışma koşulları, ücret, iş sorumlulukları gibi kazanımların adil dağıtılması yönünde, lisans mezunları ise örgütte yöneticilerin tüm çalışanlara eşit işlem yapması konusunda yüksek farkındalık içerisinde bulunmaktadır. Arslantürk ve Şahan (2012)'ın yaptıkları çalışmada yüksek rütbeli memurların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada kıdem ve gelir düzeyi ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir. 10 yıl ve daha üzeri çalışma süresine sahip olanlar ile gelir düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algıları daha yüksektir.

Çalışmanın üçüncü hipotezini örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstereceği iddiası oluşturmuştur. Buna göre kadın çalışanların özellikle duygusal bağlılık düzeyleri erkek çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle kadın çalışanlar örgüte daha fazla aidiyet hissetmekte, örgütü bir aile gibi görmektedirler. Bu konuda literatürde her ne kadar bir fikir birliği olmasa da, yapılan araştırmaların önemli bir kısmında kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Uçar, 2016: 90-91).

Yaş değişkeni açısından çalışmada 46-55 yaş grubunun duygusal bağlılık düzeyi diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek bulunmuştur. Uçar (2016: 92)'ın da belirttiği gibi yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık da artmaktadır. Bunun en önemli nedeni olarak belirli bir yaştan sonra bireylerin yeni bir iş arama süreci içerisine girmek istememeleri gösterilmektedir.

Literatürde kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı kabul edilmektedir (Uçar, 2016: 94). Çalışma süresi arttıkça örgüte verilen emek ve zamandan ötürü belirli bir konuma ve tecrübeye ulaşılmış, çeşitli terfi imkanları ve maddi kazanımlar elde edilmiştir. Bu tür kazanımlardan vazgeçmek çalışanlar için kolay değildir (Bakan, 2011:124-125). Literatüre paralel olarak çalışmada kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Çakıcı (2012)'nin hemşireler üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarında da kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi insanların örgütten beklentilerini ve örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütten ücret ve çalışma koşulları gibi beklentileri de yükselmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların farklı iş bulma imkanları da fazladır (Gümüş ve Sezgin, 2012:110-111). Bu sebeple eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Ancak bu çalışmada eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında çok fazla bir ilişki tespit edilememiş, literatürden farklı olarak eğitim seviyesi arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin arttığı görülmüştür.

Çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli bir faktör de ücret düzeyidir. Ücretlendirme sadece çalışan bağlılığını arttırmak için değil aynı zamanda örgütün sürekliliğini ve gelişimini sağlamak için de önemlidir. Alınan ücret beklenti ve ihtiyaçları ne kadar karşılar ise çalışanların örgüte olan bağlılığı da o kadar artar. Düşük ücretle çalışan bireyler başka iş arama yoluna giderler (Bülbul, 2010: 60). Araştırmada gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Buna göre ücret arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Edinilen bulgulara göre H₁: “Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi demografik boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir?” anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır.

- Literatürdeki birçok çalışmada Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında çok yönlü ve güçlü bağlar bulunduğu değerlendirilmiştir. Örneğin; Şahin (2016)'in örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik yaptığı bir çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği varsamı ile başladığı çalışmasının

sonunda varsayımlarını doğrulayarak araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek ve ilişkili olduğu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Örgütler görevlerin, kaynakların ve imkanların paylaşıldığı iş ortamlarıdır. Her çalışan iş yükünün, emeğin ve kazanımların adil şekilde pay edilmesi arzunu taşır. Bu durumu sağlayabilmenin en temel yolu da örgütsel adaletin sağlanmasına bağlıdır. Adaletin sağlanması, çalışanın içinde bulunduğu örgüte olan güven ve bağlılık duygusunu geliştirecektir. Hiç kimse adaletsiz uygulamaların hakim olduğu bir örgüte bağlanmak istemez. Eğer bir çalışan üyesi olduğu örgütün kendisine adaletsiz davrandığını hissederse örgüte karşı olumsuz duygular geliştirir. Örgütsel adaletin sağlanması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların performansı ve örgüte katkısı yüksek, devir hızları da düşük olacaktır. İş gören devir hızı düşük olduğu zaman, sunulan hizmetin kalitesinde de süreklilik olur. Bu bağlamda ve literatürdeki değerlendirmeler ışığında bu çalışmamızdaki hipotezimizden birinin “örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?” noktasından hareket etmesi kararlaştırılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ölçekleri arasında ($r=.510$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır. Buna göre H₂. “örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?” ölçekler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

- Araştırma sonucunda katılımcıların dağıtımsal adalet algılarının orta, işlemsel, etkileşimsel ve nihayetinde genel örgütsel adalet algılarının düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanlar özellikle ücretlerinin adil olmadığını, yöneticilerinin işle ilgili kararlar alırken çalışanlara danışmadıklarını ve akla uygun açıklamalar yapmadıklarını düşünmektedirler. Düşük örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılık düzeyinin de düşük olmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar örgüte aidiyet, sorumluluk, vefa gibi duygular hissetmediklerinden dolayı örgütü kolaylıkla terk etmeyi düşünebilmektedirler.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academi, New York, 267-289.
- Aksoy, C. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Çalışanların Adalet Algıları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Akyüz, A. N. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Allen, J. N., ve Meyer, P. J., (1984). "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 5 (13), 118-122.
- Allen, J. N., ve Meyer, P. J., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The Journal of Occupational Psychology*, 3 (9) 63-72.
- Allen, J. N., ve Meyer, P. J., (1991). "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment." *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Allen, J. N., ve Meyer, P. J., (2002), "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And 113 Consequences.", *Journal Of Vocational Behavior*, 61(2), 20-52.
- Anderson, L. F., ve Mayer, L. (1985), *Theories, models, and simulations in international relations: Essays in honor of Harold Guetzkow*.
- Anderson, Neil. Series: *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, *Organizational psychology*, London : SAGE Publications Ltd. 2001.

- Aslan, M., ve Bakır, A. A. (2014). Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science* (25), 189-206.
- Arslan, R., ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (43), 24-39.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu, Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Ayık, A., Yücel, E., ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bakan, P. D. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009), Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*.
- Balay, D. D. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balık, Z. S. (2013). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayıştay Dergisi (59), 125-138.

- Baysal, A. C., ve Paksoy, M., (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer- Allen örgütsel bağlılık ölçeği. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi (28), 7-15.
- Berber, C. N. ve Sarı M., (2009), “İş-Güç-Enerji Konusunun Öğretiminde Kavramsal Değişimin Gerçekleşmesine Pedagogik- Analogik Modellerin Etkisi”, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 29, Sayı 1, 257-277.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (In)justice: The Sacred and The Profane. J. Greenberg and R. Cropanzano (eds.), *Advances in Organizational Justice* (89-118), Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J., ve Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness. B.H. Sheppard (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich: JAI Press, 43-56.
- Byrne, Z.S. ve Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak. In: Cropanzano, R., Ed., *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol. 2, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, 3-26.
- Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Büyüköztürk, Ş., (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (7), 32.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi* (53), 9-16.
- Colquitt, J. A., (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., Marshall S., Maureen L. A. (2000). “The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness”. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304.
- Çakar, D. D., ve Yıldız, A. G. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.

- Çakıcı, A. B. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Çınar, Ö. (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik Sermaye'nin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü. Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(2), 19.
- Çökük, S. (2013). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 115-132.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Fleischacker, S. (2004). Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- Forray, J. M. (2006). “Sustaining Fair Organization: An Interpretive View Of Justice In Organizational Life”, Group & Organization Management, 31(3), 359-387.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, Academy of Management Review, 12 (1), 9-14.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. Journal of Management, 16, 399-403.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. Russell Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, 79-103.
- Greenberg, J. (2004). “Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice”, Organizational Dynamics, 33(4), 351-352.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi.”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.
- Gümüş, Y. D., ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi (1. Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gümüştekin, G. E., ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (23), 147-158.

- Günce, S. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Gündoğan, T. (2009, Eylül). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Güney, P. D. (2015). Örgütsel Davranış (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Günlük, M., Özcan, M., ve Geçici, E. (2016). Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. Ege Akademik Bakış, 16(2), 287-300.
- Hoş, C., ve Oksay, Y. D. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 1-24.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust. International Journal Of Educational Management, 18, 250-259.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13(2), 256.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 67-92.
- İçöz, D. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.

- Jahangır, N., Akbar M., Begum, N. (2006). “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior”, *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Kanter, R. M., (1968). “Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities.”, *American Sociological Review*, 499-517.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi* (155), 119-142.
- Khan, S., Mukhtar, S. N., Khan, M. A. (2010). Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(3), 121-122.
- Kıray, A. (2011). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kurşunoğlu, A., ve Tanrıöğen, E. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (28), 101-115.
- Küçükaltan, P. D., Tükeltürk, D. Ş., Gürkan, Y. D. (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kwak, A. (2006). The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator, Ph. D. Thesis.

- Leventhal, G. (1976). "The distribution of rewards and resources in groups and organizations", In L. Berkowitz & E. Walster (Eds), *Advances experimental social psychology*, 99-131.
- Leventhal, G. (1980). "What should be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, 27-55.
- Li, A., ve Cropanzano, R. (2009). Do east asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans A meta-analysis. *Journal of Management Studies* (46), 787-805.
- Moon, H. ve Kamdar D. (2008), "Meor We? The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Niehoff, B. ve Moorman, (1993), RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3):527-556.
- Orpen, C. (1994). "The Effect Of Organizational Commitment On The Relationship Between Procedural And Distributive Justice", *The Journal Of Social Psychology*, 134 (1): 135-136.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özler, N. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3. Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, M. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Revised Edition. Baskı: 6.

- Ryan, A. M., ve Ployhart, R. E. (1997). Toward an Expnagation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behaviorand Human Decision Process*, 72, 308-335.
- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Selvitopu, A. (2011). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Schein, E. H. (1978). Örgüt Psikolojisi. (Ç. M. Tosun, Çev.) TODAİE Yayınları.
- Schepman, S. B., ve Zarate, M. A. (2008). “The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees”, *Proceedings of World Academy of Science Engineering and Tecnology*, 30,437-438.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, D. N. (2006). Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerindeki Etkileri. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 119-124.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (27), 221-222.
- Tekeli, İ. (2014). Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi; İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Topaloğlu, I. G. (2010). İş Görevleri Adalet ve Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Tunçbiz, B. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Tutar, P. D. (2016). Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından) (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van des B., E.A Lind, H.A.M. Wilhce, (2001). The Psycology of Procedural and Distributive Justice Viewed From the Perspective of Faimess Heuristic Theory, In Justice in the Work Place, Vol.ED.R.Cropan Zono Mahwah, N.J. Erlbaum, 49-52.
- Wong, Yui-T., NGO H. Y., Wong, Chi-S. (2004). “Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-owned Enterprises”, 211-223.
- Wright, C. W. ve Sablnski, C. J. (2008), “Procedural Justice, Mood, and Prosocial Personality Influence on Organizational Citizenship Behavior”, North American Journal of Psychology, 10(2), 397-412.
- Yalçın, D. D., ve İplik, Ö. F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 397-398.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 6-12.

- Yeloğlu, D. D., ve Paşamehmetoğlu, Y. D. (2013). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Basım.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009, Haziran). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (16), 83-99.
- Yıldırım, Fatma (2002). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, SBF Dergisi 62(1), 254-278.
- Yılmaz, İ. (2015). Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (22), 446-458.

EK

EK 1: ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışması, "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Alan Araştırması" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmında veri elde edebilmek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtabilmesinin, soruları dikkatle okuyup, içtenlikle cevaplamanıza bağlı olduğunu hatırlatır, gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve vereceğiniz değerli bilgiler için şimdiden teşekkür ederim.

Taner SAĞLAM

Sakarya Üniversitesi S.B.E. Y.L. Öğrencisi

Demografik Özellikler	Aşağıdaki ifadelerden size uygun olanı seçip "X" veya "✓" işareti koyarak belirtiniz.
Yaş	25 yaş altı () 25-35 yaş () 36-45 yaş () 46-55 yaş () 56 yaş ve üzeri ()
Eğitim	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
Cinsiyet	Kadın () Erkek ()
Medeni Durum	Evli () Bekar ()
Pozisyon Durumu	Yardımcı Eleman () Operatör () Laborant () Formen () Sorumlu () Memur () Uzman Yardımcısı () Uzman () Yönetici () Müdür () Grup Müdürü () Direktör ()
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-14 yıl () 15 yıl üzeri ()
Aylık Gelir Düzeyi (Net)	2.000 - 3.000 () 3.001 - 4.000 () 4.001 - 5.000 () 5.001 - 7.000 () 7.001 - 9.000 () 9.001 - 11.000 () 11.001 - 13.000 () 13.001 TL üzeri ()

Seçeneklerinden size uygun olanı seçip “X” veya “✓” işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL ADALET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Karasızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındaım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındaım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan 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 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 davranırlar ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim					

kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
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 tartışır.					
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

Seçeneklerinden size uygun olanı seçip “X” veya “✓” işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.					
2. Bu şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3. Duygusal olarak kendimi bu şirkete ait hissediyorum.					
4. Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.					
5. Bu şirkete kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
6. Bu şirketin benim için kişisel anlamı büyüktür.					
7. Bu şirketten söz etmekten çok hoşlanıyorum.					
8. Bu şirketten başka bir şirkete bağlanabileceğimi sanmıyorum.					

9. Benim için şu anda bu şirkette kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.					
10. İstesem bile şu anda bu şirketten ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
11. Şu anda bu şirketten ayrılısam hayatım büyük ölçüde altüst olurdu.					
12. Şu anda bu şirketten ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
13. Bu şirkete kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir şirkete çalışmayı düşünebilirdim.					
14. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.					
15. Bu şirketten ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.					
16. Sık şirket değiştirilmesini uygun bulmuyorum.					
17. Benim için avantajlı olsa bile, bu şirketi terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.					
18. Şu anda bu şirketten ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
19. Bu şirkete çok şey borçluyum.					
20. Bu şirketten şimdi ayrılısam, kendimi suçlu hissederdim.					
21. Daha iyi bir teklif alsam da bu şirketten ayrılamam.					
22. Tek bir şirkette çalışmayı tercih ederim.					
23. Şirkette kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Taner SAĞLAM 31.12.1985'te Sakarya'da doğdu. 2006 yılında Adnan Menderes Üniversitesi Pazarlama bölümünü bölüm 3.'sü olarak bitirdi. İş hayatına atılan SAĞLAM, lisans eğitimine Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme bölümünde devam etmiş 2008 yılında lisans eğitimini tamamlamıştır. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitime başlayan SAĞLAM, 2009 yılından beri özel sektörde İnsan Kaynakları alanında çalışma hayatını sürdürmektedir.