

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN METAL
SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA: BURSA HASANAĞA ORGANİZE
SANAYİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa KARADENİZ

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Atıl TAŞER

Bilecik, 2021

10364746

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN METAL
SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA: BURSA HASANAĞA ORGANİZE
SANAYİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa KARADENİZ

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Atıl TAŞER

Bilecik, 2021

10364746

BEYAN

“Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin metal sanayi sektöründe bir uygulama: Bursa Hasanağa Organize Sanayi Örneği” adlı yüksek lisans/doktora/sanatta yeterlik tezi/dönem projesinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede ki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.	
DESTEK ALINMIŞTIR	DESTEK ALINMAMIŞTIR
Destek alındı ise;	
Destekleyen kurum;	
Desteğin Türü	Proje Numarası
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)	
2- TÜBİTAK	
Diğer;.....	
ETİK KURUL onayı var ise;	
ETİK KURUL karar tarih/sayı:	/.....

Mustafa KARADENİZ

19/08/2021

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının yazılmasında, çalışmamı sahiplenerek takip eden danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Atıl TAŞER'e değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Son olarak saygıdeğer jüri üyeleri sayın Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ ve sayın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ARI'ya çalışmaya yön vererek son halini almasındaki katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Mustafa KARADENİZ

19/08/2021



ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN METAL SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA: BURSA HASANAĞA ORGANİZE SANAYİ ÖRNEĞİ

Metal sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hedefleri sektörün geleceğine yön vermektedir. Bu açıdan bakıldığında söz konusu işletmelerde hedefleri gerçekleştirmek için görevlendirilen kişilerin, işletmeye bağlılıklarının ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığa etkisi olan unsurları tespit etmek önemli hale gelmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığa etkisi olan unsurların etkilerinin hangi yönlü olduğunu bilmek, örgütsel bağlılığı artırıcı çalışmalarda kullanılması açısından gereklidir. Bu nedenle Örgütsel Adalet boyutlarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek önemli görülmektedir. Örgütsel Bağlılık kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda bu kavramın, işletmelerin hedeflerine ulaşmaları konusunda önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda araştırmanın amacı metal sanayi sektöründe çalışanların örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi konusundaki görüşlerinin incelemesidir.

Bu çerçevede araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm de örgütsel adalet kavramından bahsedilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve yaklaşımları anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için saha çalışması yapılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla geliştirilmiş anket elden dağıtılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel adaletin alt boyutları işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda örgütsel adaletin iyileşmesi yönünde çalışanlarda oluşacak algının örgütsel bağlılığı olumlu etkileyeceği kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, Örgütsel Bağlılık, Metal Sektörü, İşletme, Çalışan

ABSTRACT

AN APPLICATION IN THE METAL INDUSTRY SECTOR ON THE: THE SAMPLE OF BURSA HASANAĞA ORGANIZED INDUSRY

The targets of the enterprises operating in the metal industry sector shape the future of the sector. From this point of view, it becomes clear that the commitment of the people assigned to achieve the goals in the said enterprises is very important. Therefore, it becomes important to identify the factors that have an impact on organizational commitment. In addition, it is necessary to know the direction of the effects of the factors that affect organizational commitment in order to use them in studies that increase organizational commitment. For this reason, it is important to determine the effect of Organizational Justice dimensions on Organizational Commitment. As a result of the researches on the concept of Organizational Commitment, it has been seen that this concept has an important place in achieving the goals of enterprises.

In this context, the aim of the study is to examine the opinions of the employees in the metal industry sector on the effect of organizational justice on organizational commitment.

In this framework, the research consists of three parts. In the first part, the concept of organizational justice is mentioned. In the second part, organizational commitment concept and approaches are explained. In the third part, a field study was conducted to determine the employees' views on the impact of organizational justice on organizational commitment. The questionnaire developed to collect data in the research was distributed by hand. Data collected by easy sampling method was analyzed with SPSS package program.

According to the results of the research; A significant and positive relationship was found between sub-dimensions of organizational justice, procedural justice, interactional justice, and distributional justice, and sub-dimensions of organizational commitment, emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment. In line with these findings, it has been concluded that the perception of employees to improve organizational justice will positively affect organizational commitment.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Metal Sector, Business, Employee

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET	3
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	3
2.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Yaklaşımlar	3
2.2.1. Adam's eşitlik teorisi	4
2.2.2. Deutsch'un dağıtım teorisi	5
2.2.3. Leventhal'in adalet yargı modeli	5
2.2.4. Crosby'nin göreceli yoksunluk modeli	6
2.2.5. Thibaut ve Walker 'in kişisel çıkar modeli.....	7
2.2.6. Grup değeri modeli	7
2.2.7. Araçsal model ve ilişkisel model	7
2.2.8. Ahlakî erdemler modeli ve çoklu yaklaşımlar modeli	8
2.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	8
2.3.1. İşlem adaleti.....	8
2.3.2. Etkileşim adaleti.....	9
2.3.3. Dağıtım adaleti	10
2.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	10
2.4.1. Kişisel özellikler	11
2.4.2. Örgütsel özellikler	11
2.4.3. Örgütsel olmayan özellikler	11
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	14
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	14
3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	15
3.2.1. Etzioni'nin yaklaşımı	16
3.2.2. Kanter'in yaklaşımı	17

3.2.3. O' Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.....	19
3.2.4. Becker'in yaklaşımı.....	23
3.2.5. Salancik'in yaklaşımı	25
3.2.6. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....	22
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÇEŞİTLERİ	27
3.3.1. Duygusal bağlılık.....	27
3.3.2. Devam bağlılığı.....	27
3.3.3. Normatif bağlılık.....	28
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	29
3.4.1. Kişisel faktörler	29
3.4.2. Örgütsel Faktörler	31
4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN METAL SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA : BURSA HASANAĞA ORGANİZE SANAYİ ÖRNEĞİ	33
4.1. Araştırma Sorunsalı ve Amacı	33
4.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı	33
4.3. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Araştırma Soruları	333
4.4. Araştırmanın Yöntemi	34
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	35
4.6. Araştırmanın Kısıtları.....	35
4.7. Bulguların Değerlendirilmesi	36
4.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normal Dağılım Bulguları.....	39
4.7.2. Güvenirlik Analizi Sonuçları	41
4.7.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	41
4.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	42
4.7.3. Faktör Analizi Sonuçları	43
4.7.4. T Testi ve Varyans Analizi Sonuçları.....	47
4.7.5. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Korelasyon Analizleri	53
4.7.6. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Regresyon Analizleri.....	57
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	59
5.1. Sonuç.....	59
5.2. Tartışma	63
5.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Bulguların Değerlendirilmesi	63
5.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Bulguların Değerlendirilmesi	66

5.2.3. Çalışmaya Ait Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi	68
5.2.4. Çalışmaya Ait Regresyon Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi.....	69
5.3. Öneriler.....	70
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	87
Ek 1: Anket Formu.....	90
Ek 2: Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmediğine İlişkin Tablo.....	90



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.1. Çalışanlarının Sosyo-demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi	36
Tablo 4.2. Değişkenlere Dair Tanımlayıcı İstatistikler	39
Tablo 4.3. Tek-Örnekleme Kolmogorov-Smirnov Testi	40
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	41
Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	41
Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	42
Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	43
Tablo 4.9. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO Testi	43
Tablo 4.10. Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması Tablosu	44
Tablo 4.11. Örgütsel Adalet Ölçeği Pattern Matrisi	44
Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....	45
Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO Testi	45
Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması Tablosu.....	46
Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Pattern Matrisi.....	46
Tablo 4.16. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması	47
Tablo 4.17. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması	47
Tablo 4.18. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması	48
Tablo 4.19. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması	49
Tablo 4.20. İş Deneyimlerine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması.....	49
Tablo 4.21. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Karşılaştırılması	50
Tablo 4.22. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Karşılaştırılması	50
Tablo 4.23. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Karşılaştırılması.....	51
Tablo 4.24. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Karşılaştırılması.....	52
Tablo 4.25. İş Deneyimlerine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması.....	52
Tablo 4.26. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları	53
Tablo 4.27. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	55
Tablo 4.28. Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Model Sonuçları	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Liao ve Tai'nin Modeli	4
Şekil 2.2. Örgütsel Adalet Süreci	12
Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	16
Şekil 3.2. Çoklu bağlılık modeli	26
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	34



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1: Cinsiyet Dağılımı Grafiği	37
Grafik 4.2: Yaş Dağılımı Grafiği	37
Grafik 4.3: Medeni Durum Dağılımı Grafiği.....	38
Grafik 4.4: Medeni Durum Dağılımı Grafiği.....	38
Grafik 4.5: İş Deneyim Süresi Dağılımı Grafiği.....	39



KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

Bkz. : Bakınız

C. : Cilt

Çev. : Çeviren

s. : Sayfa

ss. : Sayfalar

vd. : Ve devamı

yay. : Yayınları

Y.y. : Yüzyıl

1. GİRİŞ

Firmaları dinamikliğe yönlendiren global pazar şartlarında organizasyonların hedeflerine erişebilmesi ve dik durabilmesi ancak yeteneklerinde gelişim göstermeleri ve sahip olunan insan kaynağını etkili bir biçimde idare etmeleri olanaklıdır. Günümüzde teknoloji ne derece gelişirse gelişsin bütün örgütler yönünden birey faktörü halen en önem verilen girdi özelliğini bulundurmaktadır. Bu açıdan birey faktörünün etkili kullanımında organizasyondaki adalet ve örgütsel bağlılık kesinlikle en önem verilen unsurlardır.

Örgütsel bağlılık gerek kişiler gereksede organizasyonlar yönünden dikkate değere mana bulundurmaktadır ve organizasyonel hayatın merkezinde bulunmaktadır (Özutku, 2008: 80). Yeter sayıda ve özellikli çalışan elde etmenin güç hale geldiği zamanımızda, örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütte devamının bir göstergesidir. İşgörenlerin işyerinde bulunan performans seviyesi ve organizasyondan ayrılma isteklerine açıklık getirmesi nedeniyle örgütsel bağlılık günümüzde önem gösteren bir konu durumuna ulaşmıştır (Wasti, 2003: 4).

Organizasyonlarda çalışanların uğraşlarına destek veren ve motivasyonlarını gerçekleştiren unsurlardan birisi de yapılan uygulamalarda adalet bulunduğuna inançtır (Töremen, 2001: 79). Adalet kavramı, sosyal yaşamın her sahasında görülmektedir. Son zamanlarda çalışma yaşamında örgütsel adalette önem ve süreç dikkati çekmektedir. İşyerinde adalet için “örgütsel adalet” şeklinde yeni bir kavram kullanılmaktadır (F. Yıldırım, 2007: 256). Örgütsel adalet, çalışanların organizasyonel kararlarda ve uygulamalarda doğruluk hususundaki anlayışlarını ve bu anlayışın çalışanlardaki etkilerini kapsamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004; İçerli, 2010: 69).

Örgütsel bağlılığın meydana gelme aşamasında bağlılığın gelişmesini gerçekleştirecek önemi en fazla unsurlardan birtanesi de örgütsel adalet anlayışıdır. İşgörenlerin organizasyona karşı gerçekleştirdikleri desteklerin karşılığında organizasyondan sağlıkları faydalar onların organizasyona bakışlarına etki yapmaktadır. Gerçekleştirilen desteğin karşılığının görülmesi organizasyonla bağlantılarının devamlı ve kalıcı bulunmasına olanak verirken, beklentilere karşılık verilmediği zaman da işgörenler haksızlık gördüklerini düşünmektedirler. Bu noktada çalışanlarda verimlilik düşmekte, olumlu olmayan davranışlar gösterilmeye başlanmakta ve organizasyonda huzursuzluk ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple örgütsel adalet verilen önemin artırılması zorunludur.

İşletmeler, toplumun zenginleşmesini sağlayan ve ileriye götüren firmalar olarak onu hayatta tutmayı insanlar aracılığı ile üretim gerçekleştirmektedir. Metal sanayi işletmeleri, üretimi topluma yayarak, çalışma şeklinde göre düzenleyerek ve üretimini yaparak sektörün etkili bir mensubu haline dönüşür (Güleş, ve diğ, 2013: 2). Bu işletmelerin fonksiyonelliği ve bu fonksiyonelliği gerçekleştirmek için elde ettiği hedefler sektörün ve işletmenin geleceği yönünden önem taşımaktadır. Devletlerin kalkınma faaliyetlerinde kaliteli insan gücüne gereksinimi bulunmaktadır bu durumda ancak nitelikli işletmelerle sağlanabilir. Bu yönde görülen sosyal farklılaşma ile beraber metal sanayi sektörü daha önemli duruma gelmiştir.

Metal sanayi işletmeleri, emek yoğun sisteme sahip olduklarından çalışanlarla işletme arasında bulunan değer ve hedeflerde bulunan uyumun seviyesi ve çalışanların örgüte bulunan bağlılıkları çok önemli bir konudur. Çalışanların örgüte bağlılıklarının gerçekleştirilmesi ve onların örgütteki etkinlik düzeylerini çoğaltmak, metal sanayi işletme yöneticilerinin ortaya koydukları tutum ve davranışlarla aracısız bağlantılıdır. Yönetici durumunda olan bireylerin hem karar verme aşamasında hem de kaynak çeşitlerinin paylaşılması esnasında işgöreni merkeze alır biçimde düşünce üretmeleri organizasyonda adalet ve bağlılığın tesisinde yararlılık gösterecektir.

Araştırmayı yapmada asıl amaç metal sanayi işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarını ve örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemek, örgütsel adaletin bağlılık üzerine gösterdiği etkiyi tespit etmektir.

Araştırma sırasında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları kapsam ve alt ölçekleri ile incelemeye tabi tutulmuştur. İşgörenlerin görev yaptıkları işyerine karşı bulunan adalet anlayışlarının, örgütsel bağlılıkları ile bağlantısı incelenmiştir. Araştırmanın alanyazın taraması bitirilmiş saha araştırması yapılmıştır. Bursa Hasanağa Organize Sanayi metal sanayi işletmeleri çalışanlarına uygulaması yapılan anketler ile veriler alınmış, sağlanan verilerin analizleri yapılmış ve yorumlardan sonra örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi tespit edilmiştir

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

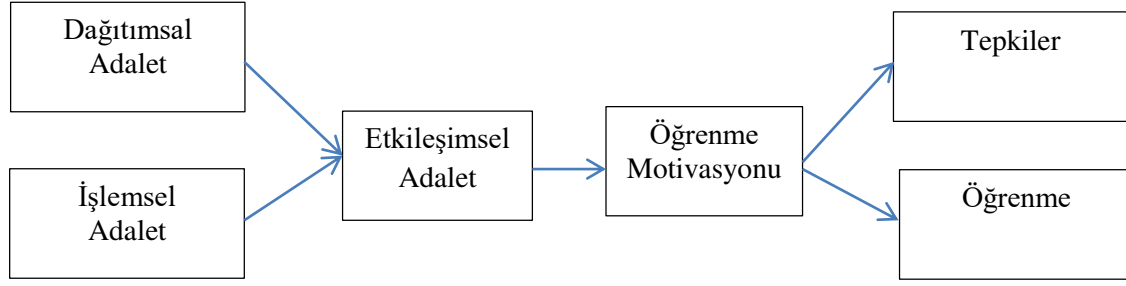
Çalışanların örgüt uygulamalarına ilişkin adalet algıları örgütsel adaleti ifade etmektedir (Greenberg, 1996: 4). Örgüt içindeki uygulamalar, çalışanlar arasında adalet açısından farklı algılanabilir (Söyük, 2007: 4). Örgütsel adalet, adalet algısına bağlı olarak, örgütün hedeflerine ulaşmasında olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir (Beugre, 2001: 1092).

Örgütsel adalet çalışmaları 1990'larda yoğunlaşmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278). Bu konsantrasyon bilime önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Örgüt çalışanlarının başarı ve memnuniyet düzeyi, çalışma ortamına ilişkin algılanan eşitlik statüsü ile ilgilidir (Luthans, 1981: 197). Diğer bir deyişle örgütsel adalet, işgörenlerin kendilerine ne derece adaletli davranış gösterildiğine ait algılarını ve sözkonusu algılara ilişkin örgütsel verimliliği etkileme düzeyini içeren bir ifadelere dayanarak, örgütsel adalet, örgütün çalışana adalet derecesi olarak tanımlanabilir.

Günümüz rekabet koşulları ve teknolojik gelişmeler nedeniyle, kuruluşların kalifiye eleman tutması zorunlu hale gelmiştir. Çalışanların organizasyonda kalmaları için belirli haklar tanınması ile verimliliklerini artırma çalışmaları da hızlanmış, çalışanların algıları şeffaf uygulamalarla ölçülerek sonuçlar incelenmeye başlanmıştır. Bu noktada çalışanlara yönelik tutum ve davranışların uygulamalara eşit erişim sağlanması sağlanmalı, çalışanların kurumlara bağlılığını artırarak verimlilikteki olumlu ivme, organizasyonun yaşam sürecini en üst düzeye çıkaracaktır. Çünkü organizasyonların yaşam döngüsünün maksimizasyonu, organizasyon uygulamalarında çalışanların adalet yaklaşımına bağlıdır.

2.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel adaletle bağlantılı araştırmalar ilk kez sosyal psikoloji sahasında gerçekleştirilmiştir (Şahin, 2007: 184). Örgütsel adalet konusunda gerçekleştirilen ilk çalışmalarda örgütsel adalet kavramının iki sonucu olduğu tespit edilmiştir. İlk sonuç incelendiğinde; Üç tür örgütsel adalet olduğu öne sürülmüştür. Bunlar: dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalettir. Birçok kaynak bu tür sınıflandırmayı kullanır. Liao ve Tai etkileşimsel adaleti, dağıtımsal ve işlemsel adaletin bir ardılı olarak değerlendirmiştir. Ayrıca etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında aracılık ilişkisi bulunmaktadır (Liao ve Tai, 2006: 547).



Şekil 2.1. Liao ve Tai'nin Modeli

Kaynak: Liao ve Thai, (2006)

Diğer sonuca göre araştırmacılar, etkileşimle ilgili faktörlerin usul adaleti üzerinde etkisi olduğunu ve bu nedenle bu unsurların birbirinden ayıramayacağını ve işlem adaleti ile birlikte işlem adaleti değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre örgütsel adaleti ikiye ayırmak mümkündür (Söyük, 2007: 8).

Çalışmalarda görüldüğü gibi örgütsel adalet türleri konusunda fikir birliği yoktur. Çalışmalar çoğunlukla üç türe odaklandı.

2.2.1. Adam's eşitlik teorisi

Örgütsel adalet, Jay Adams (1963) tarafından yapılan tanıma dayanan Eşitlik Teorisinin bir uzantısı olarak düşünülebilir. Eşitlik teorisi, dağıtım adaletinin esasını meydana getirir. Adams'a göre işgörenlerin motivasyon seviyelerinin üst sıralarda yer alması, organizasyon içinde takdir kazanmak, ödüllendirmek ve örgütsel bağlılığı artırmakla mümkün olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2013: 654).

Bu açıdan bakıldığında Eşitlik Teorisinin 4 ana temel üzerine kurulduğu söylenebilir. (Taşkıran, 2011: 102). Bunlar:

1. Çalışanlar, kazançlarını artırmak için sürekli istek duyacaklar,
2. Çalışma grupları, ödül ve ücret gibi kalemlerin adil bir şekilde dağıtılması için bir sistem geliştirebilir.
3. Çalışanlar çalışma ortamında bir dengesizlik fark ederse stres seviyeleri artabilir. Bu nedenle ilişkide eşitliği sağlamak gerekir.
4. Çalışanlar eşitliğin terk edildiğini hissettiğinde, eşitliği yeniden sağlamaya çalışırlar ve belki de oluşan stresi azaltmaya çalışırlar.

Çalışanlar, işlerinden aldıklarının (ücretler, zam, statü) ve işe verdiklerinin (çaba, deneyim, eğitim, yeterlilik) oranı hakkında bir algıya sahiptir. Bu algı daha sonra benzer işleri

yapan diğer insanlarla çıktı ve girdi oranını karşılaştırmak için kullanılır. Organizasyon yapısında hırs, tutku, kin gibi bazı olumsuz tutumların önüne geçmek için ödül dağılımında adil ve dengeli olmak önemlidir. Ancak algıların oluşması ve değerlendirilmesinde çalışanlar objektif olamaz ve kişiye özel adalet gereksinimi doğar. Bu noktada dengeli bir adil düzen oluşturmak büyük bir güçlük karş karşıyadır (Eren, 2009: 576).

2.2.2. Deutsch'un dağıtım teorisi

Örgütsel adaletin ilk ögesi dağıtım adaletidir. Dağıtım adaleti, çalışanlar tarafından algılanan adaletin ölçüsü olarak düşünülebilir. Ceza, ödül, terfi, ücret, statü gibi çıktıların çalışanlar arasında dağılımı ve çalışanların bu dağılımı nasıl algıladıkları açıklanır. Bu durumun Deutsch'tan aktarıldığı gibi (1975, 1978) 7 faktöre bağlı olarak değişebileceğini belirtmiştir. (Taşkiran, 2010: 129);

1. Dağıtılan kazançların yapısı: Niteliksel ve niceliksel olarak dağıtımın içeriği adalet algısını etkiler,
2. Dağıtım sürecinde üstlenilen roller: Yetkisiz kişilerin dağıtım süreçlerine dahil edilmesi,
3. Dağıtımın zamanı ve planlaması: Dağıtımın programlanması ve planlanması,
4. Dağıtım esasını meydana getiren kıymet: Dağıtımın gerçekleştirilmesinin öncesinde performans yönetim sistemi benzeri sistemlerden faydalanmak ve buna göre kararlar vermek,
5. Kullanılan kriterler, kurallar ve standartların adalet algısı üzerinde önemli etkisi vardır,
6. Kriterlerin uygulanmasına yönelik kullanılan ölçü sistemi türleri: Adaletin dağıtımının sağlanması için benimsenen kural ve kriter çeşitlerinin uygulamasının yapılması,
7. Yukarıdakilerin doğru uygulanması için kararların alınması ve uygulanması: Bu süreçte izlenecek yol ve yöntemler adalet algısı üzerinde etkili olacaktır.

2.2.3. Leventhal'in adalet yargı modeli

Leventhal (1976) tarafından geliştirilen yaklaşım, kazanç sağlamada inisiyatif yüklenen kişi açısından dağıtım adaletine odaklanır. (Taşkiran, 2010: 130).

Leventhal'den transfer edilen 6 ana unsur bulunduğunu belirtiyor. Bu kapsamda; Adaleti etkilemesi muhtemel altı temel unsur vardır; önyargı, tutarlılık, doğru olma, düzeltme, ahlak ve temsil becerileri (Meydan, 2010: 75).

Bu unsurlara kısaca değinmek gerekirse;

1. Tutarlılık: Süreçte ortaya konulacak uygulamalar zamana veya kişilere göre değiştirilmemelidir. Alınacak kararlar birbiriyle uyumlu ve tutarlı olmalıdır.
2. Ön Yargı: Kararlar, inanç veya önyargılara dayalı olarak değiştirilmemelidir.
3. Doğru Olmak İçin: Alınacak kararlar olgusal bilgilere dayanmalıdır.
4. Düzeltme: Bireyler için mümkün olmalıdır Verilen kararlara itiraz etmek ve gerektiğinde kararlar üzerinde düzeltme yapmak
5. Temsil Becerileri: Kişileri etkileyecek olası kararların alınmasında, karara tabi kişiler arasından temsilcilerin belirlenmesi
6. Ahlak: Uygulanacak kararlar, karara konu olan kişilerin değer yargılarına ve temel ahlaki özelliklerine uygun olmalıdır.

Dağıtım adaletinin üç ana unsuru; eşitlik, eşitlik ve ihtiyaçlar. Eşit paylaşım içinde çalışan çalışanların hak ettikleri emek için ödüllendirilmesi esastır. Başka bir deyişle, her çalışana emeği için ödeme yapılır. Eşit paylaşımında durum biraz daha farklıdır. Burada, kazanıp kazanmadığına bakılmaksızın tüm çalışanlar eşit haklara sahiptir. İhtiyaç kuralında her çalışana kazanç gereksinimleri karşılığında verilir. Hangi yöntemin hangi düzeyde adil olduğunu belirlemek çok zordur. İş hayatında yetki ve sorumluluklara göre ödül, ceza, terfi ve ücret dağıtmak her zaman mümkün olmamaktadır. Yetersiz kaynak ve kaynakları bir yandan tutma isteği bunun nedeni olarak gösterilebilir. Bu nedenle dağıtımın hangi seviyede adil olduğunu anlamak zordur.

2.2.4. Crosby'nin görelî yoksunluk modeli

Denklem Teorisi kapsamındaki bir diğer farklı teori, Crosby (1976) tarafından ortaya atılan Görelî Yoksunluk Teorisidir. Bu teörinin temeli karşılaştırmadır. Organizasyon yapısı içerisinde farklı işlerde çalışan bireyler kazançları açısından birbirleriyle karşılaştırılır. Bu düzeyler arasında gerçekleştirilen oranlamalar bilhassa alt düzey işgörenlerde yoksun düşme hissine sebebiyet vermektedir (Yürür, 2008: 297).

Eşitlik teorisi kapsamında işgörenler kendilerini benzer seviyedeki çalışanlarla oranlama yaparken, göreceli yoksunluk modeli içinde insanlar kendilerini daha üst seviyedeki işgörenler ile karşılaştırma yaparlar. Martin'e (1984) göre sürecin üç aşaması vardır. İşgörenler ilk aşamada hakların insanlar arasında aynı düzeyde dağıtımının yapıldığını düşünürler. Diğer safhada kendini çeşitli sınıflara ait insanlarla karşılaştırmaya başlar. Son

aşamada, onlarla eşit fayda sağlayamama nedeniyle yoksunluk sendromu ortaya çıkmaya başlar (Beugre, 1998: 33).

2.2.5. Thibaut ve Walker 'in kişisel çıkar modeli

Thibaut ve Walker tarafından önerilen bu modelin operasyonel adaletin temeli olduğu söylenebilir. Bu teoriye göre; insanlar başkalarıyla iletişim kurarak kişisel değerlerini en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar. Tyler'a göre, insanların kendileri hakkında elde ettikleri sonuçları etkileyen prosedürleri kontrol etme veya bu prosedürler hakkında görüşlerini ifade etme yeteneği, operasyonel adaleti olumlu yönde etkileyecektir ve beklenen sonuçlara katkıda bulunacaktır. Çalışanlara süreçleri kontrol etme fırsatı verilirse, adalet algısı da yüksek olacaktır. İnsanların istenen sonuca ulaşmak için adaleti yüksek hızda algılamaları kesinlikle gereklidir. Bu model, tutum ve çıkarlara bireysel bir yaklaşım için eleştirildi (Taşkiran, 2011: 108).

2.2.6. Grup değeri modeli

Lind ve Tyler tarafından geliştirilen söz konusu modelin amacı, grup menfaatlerinin kişisel menfaatlerin önüne geçmesine izin vermektir. İnsanlar içinde bulundukları gruptan etkilenirler. Grup kimliğine uymaya çalışırlar ve buna göre kendilerine adil davranılmasını sağlarlar. Bu nedenle grubun bir arada olması için gerekli davranış ve tutumları sergilerler ve birbirleriyle yakın ilişkiler sürdürmeyi tercih ederler. Böylece çalışanlar, pozisyonları ve statüleri bağlamında fikirlerini ifade etmeye çalışırlar.

2.2.7. Araçsal model ve ilişkisel model

Araçsal model, örgütsel adaletin etkileşimli boyutu ile ilgilidir. Kuruluşun üyeleri, kuruluş hakkında kararlar alınmasında çok önemli bir rol oynamak ister. Yönetim düzeyinde üyelerin isteklerini, yani geleceklerini belirleyen kararlara etkin bir şekilde katılma isteklerini ifade eden varlığı, yönetim faaliyetlerinin adil bir şekilde algılanmasını sağlayacaktır. Adil bir şekilde alınan ve uygulanan kararlar çalışanlar için araç modelinden daha önemlidir. Çünkü adil kararlar ve uygulamalar, çalışanları daha üst düzeyde değerlendirmeyi mümkün kılar. Örgütsel adaletin interaktif boyutuna atıfta bulunan “ilişkisel model” in ardından çalışanlar hem yöneticilerle hem de arkadaşları ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışırlar. Bu nedenle, grup içi ilişkilerin önemini anlar ve bunu yapmak için çaba gösterirler.

2.2.8. Ahlaki erdemler modeli ve çoklu yaklaşımlar modeli

Robert Folger tarafından geliştirilen Ahlaki Erdemler Modeli'ne göre çalışanlar adalet istiyor çünkü haysiyetleri ve kendi değerleri onlar için önemlidir. Adil olmazsa, bu durum bireylerin değerleriyle çelişir ve bireyler buna karşılık verir. Birkaç yaklaşıma sahip modelde; Birbirleriyle etkileşim içinde olan çalışanların en az 4 psikolojik ihtiyacından bahsedilir. Bunlar; aidiyet, kontrol, pozitif benlik saygısı ve anlamlı varoluşsal ihtiyaçlardır. Çalışanlar, başkaları tarafından kötü muamele görürlerse belirtilen 4 gereksinimle çatışabilir. (Poyraz vd., 2009: 74).

2.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adaletin ilk boyutu 1960'larda literatürde popüler hale gelirken; Usul adaleti kavramı 1970'lerin sonlarında ortaya çıkmıştır. Takip eden yıllarda, daha önce usul adaletinin bir alt boyutu olarak kabul edilen etkileşimli adalet, üçüncü boyut olarak ele alınmıştır. Örneğin; Tyler ve Blader (2003: 349) etkileşimsel adaleti prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak kabul ederken; Bies (2001: 89), etkileşimli adaletin prosedür adaletinden farklı bir boyut olduğunu öne sürer. Dağıtım ve prosedürel adalet, çalışanların işlerine ve organizasyonlarına yönelik tutumlarını etkilerken, etkileşimsel eşitlik çalışanların yöneticilerine yönelik tutumlarını etkiler (Keleş, 2014: 4).

2.3.1. İşlem adaleti

İşlemsel Adalet, çalışanların performanslarına göre ödülleri nasıl ve nasıl belirlendiğini ve ödül dağıtımında değerlendirilen karar verme aşamalarının ve süreçlerinin işgörenlerce ne derece adaletli anlaşıldığını aydınlatan bir kavramdır (Thibaut ve Walker, 1975: 34). Leventhal'e göre süreçlerin adil olarak algılanması için altı ilkeye uyulması gerekiyor. Sonuç olarak;

1. Tutarlı olma: Aşamalar zamana ve insanlara dengeli bir şekilde uygulaması yapılmalıdır. Kararlar birbiriyle tutarlı olmalıdır.
2. Önyargı Yok: Süreçler inanç ve önyargılardan etkilenmemelidir.
3. Doğruluk: Süreçler geçerli bilgilere dayanmalıdır.
4. Düzeltme: Bireyin verilen karar veya kararları kabul etmeme yeteneği yeniden gözden geçirilebilmelidir.
5. Temsil: Bireylerin seçilmiş temsilciler olmaları ve kendilerini etkileyen kararlarda yer almaları sağlanmalıdır.

6. Etik: Verilecek kararlar, özellikle dağıtım ve kullanılan süreçler, bireyin sahip olduğu temel etik değerlerle aynı yönde gitmelidir (Kuzucu, 2013: 4).

2.3.2. Etkileşim adaleti

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti konusunda ilerleyen çalışmalarla, insan davranışı ön plana çıktı ve bu da örgütsel adaletin başka bir boyutunu temsil etmiştir. Söz konusu uygulama biçimlerinin bireysel davranıştaki etkisi, idareci ile işgören bağlantısı, çalışan adaletinden beklentiler tartışılmış, kurum içi bireysel bağlantıların önemine vurgu yapılmış ve iletişime odaklanmış bulunan “interaktif adalet” çalışmaya konu olmuştur. (Abbasoğlu, 2015: 11).

Bies ve Moag (1986: 43) şirketlerde kişiler arası davranışın önemini vurgularken, adalet kavramını yeni bir kavrama getirmiş ve buna interaktif adalet adını vermişlerdir. Çalışanlar, yöneticileri kendilerine doğru ve eksiksiz bilgi verdiğinde ve kararları için gerekçelendirildiğinde kendilerine adil davranıldıklarına inandıklarını söylediler (Eker, 2006: 8).

Bies (2001: 89) tarafından "bireylerin örgütsel işlemleri yürütürken karşı karşıya kaldıkları tutum ve davranışlardaki nitelik" olarak tanımladığı etkileşimli adalet kavramı, esasında bir karar verirken bireylerin ne şekilde söylediği ya da söylendiğine ilişkin adalet algısıdır.

Greenberg (1990: 399) etkileşimli adaleti iki boyutta tartışır: bireyler arası adalet ve bilgilendirici adalet. Bireyler arasındaki adalet, grup davranışına ve gruplardaki alt-belirli kimliklerin sosyal yapısına saygıya odaklanır. Bu sosyal yapı, esas olarak organizasyon içindeki gayri resmi gruplardan oluşur. Bilgi adaleti, süreç devam ederken organizasyonda ne kadar bilgi paylaşıldığına bağlıdır.

Diğer bir deyişle, örgütsel kaynakların dağılımı konusunda personelin bilgilendirilmesi ve organizasyondaki personelin adaletli ve dürüst bir şekilde bilgi verme aşamalarını izah etmektedir (Titrek, 2009: 6).

Bies ve Moag'a (1986: 44) göre, etkileşimin adil olmasını sağlamak için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekir (aktaran Abbasoğlu, 2015);

- Doğruluk: Yöneticiler veya karar vericiler, çalışanlar hakkında alınan kararlarda şeffaf bulunmalı ve işgörenlerine dürüstçe davranış göstermelidir.

- Saygı: İdareciler ya da karar vericiler işgörenlere hassas ve nezaketli davranmalıdır. Eleştirilerde yıkıcı olmaması, pozitif davranış göstermesi önemlidir.
- Uygunluk: İdareciler ya da karar vericiler, kişileri ayırabilecek açıklamalardan uzak durmalıdır. Çalışanların yaşları, cinsiyetleri, mezhepleri, ırkları ve dinleri açısından uygunsuz oldukları duygusu yaratan hallere imkan sağlamamalıdır.
- Gerekçe: İdareciler veya karar vericiler, çalışanları organizasyon içinde alınan kararlar hakkında yeterince bilgilendirmelidir.

2.3.3. Dağıtım adaleti

Dağıtım adalet, çalışanların elde edilen kârı algılamasıyla ilgilidir. Örgüte dayalı dağıtım adaleti, ceza / ödül, statü, ücret ve terfi gibi sonuçların bireyler arasında dağılımı ve bu sonuçlara ilişkin adalet algısıdır (Söyük, 2007: 5). Dağıtım adaleti, çalışanın ne kadar pay aldığını ve neyin kime verildiğini bulmaya çalışır (Abbasoğlu, 2015: 13).

Adams'ın eşitlik teorisi dağıtım adaletinin temelini oluşturur. Çalışanlar performans verilerini (eğitim, deneyim, stres, kıdem vb.) sonuç olarak aldıkları hak ve menfaatlerle (maaş, terfi kararları vb.) karşılaştırırlar. Çalışanlar, eşitsizliği algıladıklarında ve kendilerinin veya diğer çalışanların sonuçlarını ve girdilerini değiştirmeye çalıştıklarında kendilerini mutsuz ve suçlu hissederler (Söyük, 2007: 6).

Organizasyonel kaynakların adil dağıtıldığına inanan çalışanların iş motivasyonunda ve performansında pozitif ilerlemeler görülecektir. Bu nedenle, sosyo-psikolojik faydaların bu dağılıma dahil edilmesini sağlamak önemlidir, böylece çalışanların dağıtım eşitliğine uyma olasılıkları artar. Sonuç olarak, usule ilişkin adalet standartları belirlenmiştir (Abbasoğlu, 2015: 14). Bu açıdan dağıtımsal adalet, adaletin tesis edilme süreç ve prosedürlerinden bağımsız olarak nihai bir değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkan bir adalet algılamasıdır.

Kurumsal kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığına inanan çalışanların iş motivasyonu ve performansı olumlu yönde gelişecektir. Bu nedenle, çalışanların dağıtım adaletini daha olumlu bir bakış açısıyla yerine getirebilmesi için sosyo-psikolojik kazanımların da bu dağılımda yer alması sağlanmalıdır. Sonuç olarak adaletin işlemsel boyutu keşfedildi (Abbasoğlu, 2015: 14). Bu bakımdan dağıtım adaleti, adaletin kuruluş süreçlerinden ve usullerinden bağımsız, son bir değerlendirmeden kaynaklanan bir adalet algısıdır.

2.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Kişisel özelliklerin, örgütsel ve örgütsel olmayan uygulamaların bireylerin örgütsel adalet algılarını etkilediği ileri sürülmüştür.

2.4.1. Kişisel özellikler

Her bireyin çeşitli karakteristik özellikleri bulunduğundan, adil davranma ile anlayışları da çeşitlilik gösterecektir. Çalıştıkları yerde verilmiş bulunan karar veya uygulamaya konulan bir uygulama bir çalışan için adil iken, bir başkasına haksız bir karar veya uygulama gibi görünebilir (Kılıçaslan, 2010: 68). Çünkü kişilerin adalet algısı kişilik farklılıkları nedeniyle de farklı olabilmektedir.

Cinsiyet temelinde erkekler eşitlik kuralına dikkat ederler, dolayısıyla çalışanların organizasyona katkıları derecesinde kazanmalarının zorunluluğunu savunurlar. Öte yandan kadınlar örgüte katkılarına bakılmaksızın herkesin eşit gelire sahip olmasını tercih ediyor gibi görünmektedir (Şahin, 2006: 59).

Örgütsel adalet yönünden kadın işgörenlere erkeklerden daha az yetki verildiği ve önem gösterildiği neticesine ulaşılmıştır (Kılıçaslan, 2010: 68-69).

Algılanan örgütsel adalet ile bağlantısı incelenen bir başka kişilik özelliği de eğitim düzeyidir. Eğitim görmüş işgörenlerin adil olma hususunda daha hassas bulundukları, hak arayışlarına ve işleriyle bağlantılı verilen kararlara katılım göstermeye daha fazla talepkar bulundukları ve beklentilerinin daha çok olduğu izlenmektedir (Kılıçaslan, 2010: 71).

2.4.2. Örgütsel özellikler

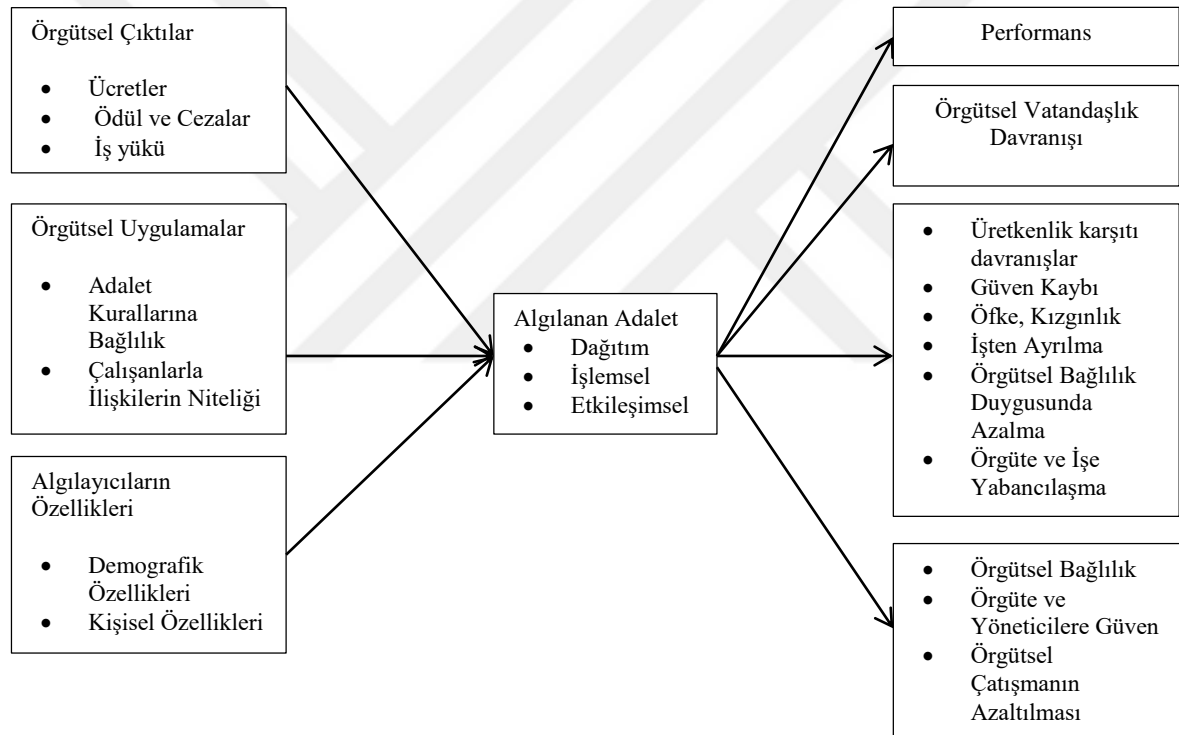
Çalışanların adalet uygulamasının oluşturulmasında; organizasyonel politikalar ve uygulama şekillerinin ve etkili bir iletişim ve prosedürel bilgi sisteminin etkili olduğu gösterilmiştir. İşçilerin adalet algısında önemli bir faktör, çalışılan yerde uygulanmakta olunan ücretlendirme yapısıdır. Çalışmalar, performans temelli ücret yapısının gerek işgörenler gerekse de kuruluşlar için en fazla seçilen yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya bakarsak, ücretlendirme, performans tabanlı olduğunda işgörenlerin daha iyi performans gösterdiğini görürüz (Kılıçaslan, 2010: 71-72). Kısaca, işgörenler performansları çerçevesinde gerçekleştirilen bir ücret verme sistemini seçmektedirler. İşyeri, ihtiyaçlarına uygun ücret verme sistemine sahip olduğunda, kuruluş için daha büyük katkı sağlar ve daha verimli olur.

2.4.3. Örgütsel olmayan özellikler

Organizasyonel eşitliği etkisine alan bir başka unsur kültürel değişkendir. Toplamların yaşam tarzlarını kültürü açıklamaktadır. Kültür, sosyal yaşamın duyguları, düşünceleri ve eylemlerinin kalıplarını yaratır. Kültür, örgütlerde sosyal çevre koşullarını etkileyen en

önemli faktörlerden biridir ve bu nedenle kuruluşların hayatta kalması ve gelişmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kültür ayrıca örgütsel adalete açıklama getiren kavramdır. Bireylerin adalete gösterdikleri dikkat kültürleri ile bağlantılı inanışları ile bütünlük göstermektedir (Bülbül, 2010: 24-25).

Bir başka dikkat edilmesi gereken unsur ise ahlaki değerlerdir. Ahlak, toplumdaki bir kişinin uyması gereken değerlerin hepsidir. Ahlaki değerler, insanların fenomenleri yorumlama ve değerlendirme yoludur. Değerler ve adalet araştırmalarında, başarılar ve gerçekleştirilen işlemler bireyin ahlaki değerleriyle uyumlu ise adil, aksi takdirde adil olmama olarak algılanır. Örgütsel adalet, örgütteki ahlak ile bağlantılı uygulamaların ve prosedürlerin yayılmasıdır. Adil olan bir organizasyonda, bazı insanlar liderlerin davranışlarına adil, ahlaki ve rasyonel olarak değer verir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).



Şekil 2.2. Örgütsel Adalet Süreci

Kaynak: Cohen ve Spector, (2001)

Cohen ve Spector'un ortaya koyduğu şekil 2.2'de gösterilen örgütsel adalet süreci modelinden de anlaşılacağı gibi işgörenlerin örgütsel adalet algılarını meydana çıkaran üç esas unsur bulunmaktadır. Söz konusu unsurlar; örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar ve algılayıcıların özellikleridir. Adalet algılarının neticesinde de kendisini gösteren dört davranış bulunmaktadır. Bahsi geçen davranış türleri; performansı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, olumsuz davranışları ve örgüte karşı olan tutuma etki yapmaktadır. İncelemeye göre algılanan

Örgütsel adalet performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilerken, adaletsizlik ise çalışanın organizasyonu zarara uğraticı faaliyetler yapma motivasyonuna etki yapmaktadır (Cohen ve Spector, 2001: 278)



3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavram ve Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanlar kendilerini içinde bulundukları kuruma bağımlı gördüklerinde ortaya çıkan durumu ifade eder. Çalışanlar, kurumlarına karşı olumsuz veya olumlu tutum ve davranışlar gösterebilirler. Ancak örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar olumlu tutum ve davranışlar sergilerler ve kurumun hedeflerini kendi hedeflerine çevirirler. Örgütsel bağlılık algısı, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası hissetmelerini sağlar. Bu sayede çalışanlar tesiste çalışmanın tadını çıkarmaktadır (Polat ve Meyda 2011: 158).

Sürekliliklerini sürdürmek ve başarılı olmak için firmalar yeterli hizmet veya ürün üretmeli ve çalışanlarının sürekliliğini sağlamalıdır. Bu durum ancak tesiste kalifiye eleman kalması sağlanırsa olanaklı hale gelecektir (Kılıç, 2008: 55; Büşra vd. 2011: 262).

1980'li yılların literatüründe örgütsel davranış kavramının değerlendirilmesi ile örgütsel bağlılık kavramı da tartışılmıştır. Bu kavram 1980'lerde değerlendirilmesine rağmen günümüze kadar pek çok çalışmaya konu olmuştur. Örgütsel bağlılık algısı günümüz koşullarında kurumsal başarı için önemli bir faktör olarak görülmektedir (Borghei vd., 2010: 1163).

Geçmişte, 1960'larda, çalışanın elde tutulması yalnızca maddi unsurlar temelinde değerlendirilirken, 1970'lerde çalışanın elde tutulması duygusal ve maddi unsurlarla birlikte değerlendirilirdi (Güçlü, 2006: 6).

Örgütsel bağlılık, şirket performansını artırmada dikkate değer unsurlardandır. Örgütsel bağlılıkları üst düzey bulunan işgörenler, kurumun ilke ve değerlerine daha fazla önem verir ve bunları benimser (Eisenberger vd., 2010: 3). Çalışanlarla ilgili kurumsal çıkarlar, bireysel çıkarların ötesine geçer. Bu durum çalışanların kurumlarına daha fazla çaba sarf etmelerine ve kurumsal performansı olumlu yönde geliştirmelerine olanak sağlamaktadır (Altınöz vd., 2011: 288). Organizasyonel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, şirketin gelişimi için ellerinden gelenin en iyisini yapmayı tercih ederler. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerini benimsediği bir durum olarak görülebilir. Çalışanların, örgütün hedeflerine ulaşmak ve buna bağlı olarak yüksek performans göstermek için örgütlerinde sürekliliklerini kabul etmeleri, çalışanların bağlılığının bir göstergesidir (Malik vd., 2010: 18).

Güçlü bir aidiyet duygusuna sahip çalışanlar, kurumun faydalarını artırmak ve yapının bir kısmına yol açabilecek bir aidiyet duygusu yaratmak için çok çalışmaktadırlar (Joo, 2010: 73).

Örgütsel bağlılık, işletmeler için pozitif yönlü bir algıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların ve kurumların başarısında önemli bir faktördür. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, yüksek düzeyde bağlılığı olmayan çalışanlara göre aşağıdaki özellikleri göstermektedir (Aslan, 2008: 163-164):

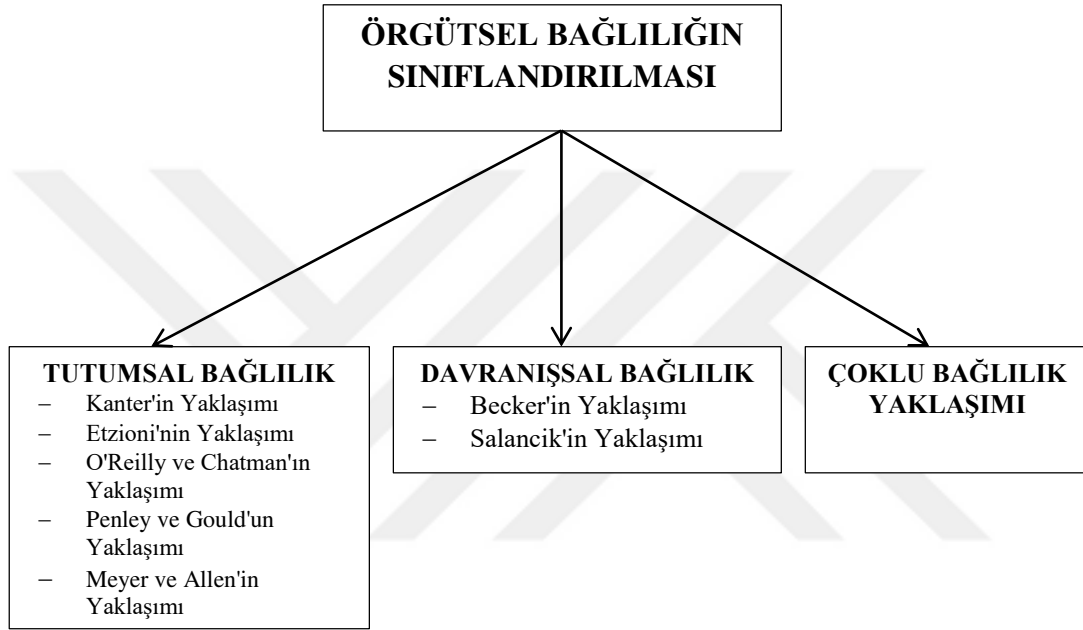
- Kurumlarını destekleyen tutum ve davranışlara sahip
- Kurumun başarısı için çeşitli fedakarlıklar yapın veya fedakarlıklar yapın
- Kurumun hedeflerine odaklanın
- Çalışmada süreklilik sergileyin
- Kurumsal çıkarları ön plana çıkarın
- Kurumsal değerlerin devralınması
- Mükemmelliği gösterin
- Kişisel görev ve sorumluluklar dışında üstünlük sergilemek

3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Tutum ve davranış kavramları temelde birbirlerinden farklı bulunmalarında sözkonusu kavramların oluşturduğu bağlılık yaklaşımlarının da değişiklik ortaya koyacağı ifade edilebilir. Organizasyonda çalışanın örgütsel bağlılığına karşılık tutumları ile bağlantılı davranışlar kendisini gösterebilmektedir. Davranışın kendisini göstermesi için işgörenin işyerine karşı pozitif bir tutumda bulunmasının zorunlu olduğu belirtilebilir. Genel olarak örgütsel bağlılık, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık şeklinde farklılık göstermektedir. Tutumsal bağlılık, işyeri ile ilgili kendisini gösterirken davranışsal bağlılığın kişinin kendisine ait davranışlarına karşılık gösterdiği bağlılıktır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise kişilerin işlerine, işyerlerine, tüketicilerine, idarecilerine ve beraber çalıştığı kişilere farklı bağlılık göstermeleridir. Alan yazında bu kategorileştirme ile bağlantılı farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Uygur, 2007: 71).

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları birçok şekilde yapılmaktadır. Fakat alanyazında genelde örgütsel bağlılık kavramları ile bağlantılı tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları şeklinde kendisini göstermektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımları; Kanter (1968), Etzioni (1975), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen yaklaşım türleridir. Davranışsal bağlılığa yaklaşımları

ise, Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımıdır (Gül, 2002). Yukarıda bahsedilen davranış türlerine göre tutumlar meydana gelebilmektedir. Örgütsel bağlılığın kategorize edilmesinde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları bulunmaktadır. Öncelikle tutumsal bağlılık yaklaşımları ile bilgilendirme yapılacaktır. Ardından davranışsal bağlılık yaklaşımları ve çoklu bağlılık yaklaşımı izah edilecektir. Söz konusu yaklaşım türlerinin açıklamaları aşağıdadır. Şekil 3.1'de örgütsel bağlılığın sınıflandırılması gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynakça: (Gül, 2002).

3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, bireyin örgütün değer ve amaçlarına inanç göstererek örgüte mensubiyetini sürdürmeye karşılıksız olarak istekli bulunması, organizasyon faydasına uğraş sarf etmede talepli bulunmasıyla oluşur. Tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılığın birbirinden farklı tarafı, bireyin örgütün hedef ve değerlerine inanış göstermesidir (DeCotis ve Summers 1987'den aktaran Uygur, 2007).

Bu kapsamda, birey amaç ve değerleri ile organizasyonun amaç ve değerleri arasında bütünlüğün gerçekleştiği anlaşıldığında organizasyon ile özdeş hale gelmeye başlamakta ve tutumsal bağlılık oluşmaktadır. Örgütsel bağlılıkta tutumsal görüşe göre işgörenler kişisel, organizasyonel veya ortam şartlarının neticesinde oluşan ruhsal durumla organizasyonlarına karşı davranış geliştirmektedirler (Aka, 2017: 4).

3.2.1.1. Kanter'in yaklaşımı

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı bir kişinin örgütün hedeflerine erişim için güç harcadığı aşamalar şeklinde tanımlamaktadır. Bu durumu sürekli etkileşim, yanasma etkileşimi ve denetim etkileşimi şeklinde kategorize etmiştir (Koç, 2009: 202).

Devam etme yükümlülüğü, işgörenin mensubiyetini sürdürerek ve örgütün sürekliliğini savunarak örgütte kalmasıdır. İşgören mensup halinde bulunmayı sürdürmekte ve örgütten ayrı düşmenin göstereceği etkinin örgütte devam etme maliyetinden daha fazla olacağı inancını taşımaktadır. Dolayısıyla organizasyonda kalmak yararlıdır (Kanter, 1968: 504; Bülbül, 2007: 16).

Çalışan, organizasyonda katlanılan giderler karşısında önemli kazançlar beklemektedir. Kişi somut edinimlerin yanında soyut kaynaklarla ilgili olarak da örgüte bağlılık ortaya koyabilir (Karasoy, 2011: 54). Başka bir deyişle, işgörenin fedakarlığı onları organizasyonlarına ruhsal olarak daha fazla dahil ederken, organizasyondan finansal beklentilere sahip olabilmektedir.

İkinci tür angajman ise, organizasyondaki grup birliğinin değerini artıracak şekilde çalışanın önceki sosyal bağlarını terk ederek organizasyonda yeni sosyal ilişkilerin yaratıldığı katılımdır (Çöp, 2008: 42). Çalışanın organizasyonla toplumsal ilişkiler kurabilmesi açısından organizasyon kültürünü meydana getiren tören ve semboller kullanılarak organizasyonda sosyal ilişkilerin kurulması sağlanır. Uyumun güçlü olması açısından mensupların tümünün bir kısmı olması ve “biz” bilincini bulundurması gerekir. Sözkonusu bilinci üyelere aktarmak açısından kuruluşlar, aşağıdakiler gibi birkaç yöntem kullanabilir. Örgüt üyelerini herkese tanıtır, sorunlarını çözer, dağıtılan ödüllerden eşit olarak yararlanmalarını sağlar ve oryantasyon programları uygular (Kanter, 1968: 509; Bülbül, 2007: 16).

Neticede, uyumluluğun kontrolü bir kişinin örgütsel normlara olan bağıdır. Çalışan, kendisinden beklenen davranışın değerlerine karşılık geldiğini gördüğü için örgütün gereksinimlerine karşılık gelmektedir (Kanter, 1968: 501).

Kanter tarafından geliştirilen bu üç bağlılığın farklı sonuçları vardır. Öyle bile olsa Kanter, bu üç tür bağlanmanın ilişkili olduğunu savunmaktadır. Örgütler, üyelerinin katılımını sağlamak için her üç yaklaşımı birlikte kullanmalıdır (Gül, 2002: 43).

3.2.1.2. Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni'nin anlayışının araştırılabileceği iki çalışma; 1961'de gerçekleştirdiği karışık organizasyonların karşılaştırmalı analizi ve 1975'te de inceleyip genişlettiği karmaşık örgütlerin incelenmesi üzerine çalışmıştır. Karmaşık organizasyonların karşılaştırmalı analizi, 1975 yılında revize edilip genişletilerek, üyelerinin uyumu sağlamak için kullandıkları araçlara (şiddet, ikna veya ödeme) dayalı bir organizasyon tipolojisi sağlar. Etzioni'nin örgütsel katılım modeli, bireysel çalışanların örgütlere bağlılığını anlamanın çekici bir yolunu sunan makro-örgütsel bir teoridir (Penley ve Gould 1988: 45).

Etzioni yaklaşımının karmaşıklığı (yani üç tür katılım) nedeniyle olduğuna inanılmaktadır orijinal Etzioni ifadesi, kuruluşların ilgili baskın katılım türleri ile baskın uyum sistemlerine sahip olduğunu ve ölçüm, üç tür katılım konusunda sınırlı ilgi gördü. Ahlaki angajman: İki tür ahlaki angajman vardır, saf ve sosyal, ancak ahlaki angajman yüksek yoğunluklu ve pozitif yönelime sahiptir (Etzioni 1971: 10).

Etzioni ahlaki katılımı ahlaki katılım olarak tanımladı ve bunun sembolik bir uyum yapısından doğduğuna inanıyordu. Akıl hastalarına karşı herhangi bir ahlaki zorunluluk, özel psikiyatri kliniği tarafından ya sürpriz ya da özel bir başarı olarak görülür. Öte yandan sendika üyelerinden ahlaki bağlılık göstermeleri beklenir ve ahlaki bağlılık göstermezlerse ilgisiz kabul edilirler (Penley ve Gould, 1988: 46).

Kişisel çıkar: Kendini arayan sadakat, düşük yoğunluklu bir negatif veya pozitif yönelimi gösterir. Etzioni, bir değiş tokuşa dayanan uyumluluk sistemlerine özgü bu örgütsel bağlanma biçimini görmüştür. Tüccarların sürekli iş sözleşmesi ile ilişkilerinde muhasebe taahhüt yönelimleri hakimdir. Modern (rasyonel) kapitalizmde müteşebbisler arasında bulunan bağlantılar benzeri sabit tüketicilerin tutumları da genelde ağırlıklı şekilde hesap edilmektedir (Etzioni, 1971: 10).

Yabancılaştırıcı bağlanma: Yabancılaşma, katılım göstermeyi yoğun bir olumsuz yönelim şeklinde göstermektedir. Etzioni (1961) öncelikle yabancılaştırıcı bağlanmayı zorlayıcı bir adaptasyon yapısının geniş bir şekilde bulunduğu tipik bir cezaevi veya askeri birincil eğitim kampı olarak tanımlamıştır. Etzioni'nin yabancılaştırıcı katılımını bir hapishane veya ilköğretim kampı yerine tipik çalışma örgütü şeklinde genişlik kazandırabilirse, yabancılaşma taahhüdündeki örtük denetim noksanlığı, örgütü değiştirme veya denetleme hususunda anlaşılan bir noksanlık durumuna gelmektedir. Etzioni, yabancılaşma kelimesini

Karl Marx'ın klasik tanımı (denetim noksanlığı) bulunduran eserlerinden alıntılanmıştır (Penley ve Gould, 1988: 47).

Etzioni'nin modeli uyum stratejilerine odaklandığından, uyum sağlamaya çalışanların davranışlarını teşvik etmek için taktikler hakkında düşünmek önemlidir. Kolaylaştırıcı, Etzioni'nin modelini anlarsa ve uygulanan tarife türlerinin nedenlerini ve sonuçlarını bilirse, çalışanların bağımlılığı artacaktır. Kolaylaştırıcı, bir değiş tokuşun ahlaki bağımlılığının yüksek olduğunu bilirse, yanlış anlamalar üretmek ve bağımlılığı artırmak için ayrıntılı bilgi sağlayarak alışverişi gevşetebilir (Etzioni, 1971: 10).

3.2.1.3. O' Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman; çalışanlar ile ait oldukları organizasyon arasında ruhsal bir bağlantı kurmayı organizasyonel bir zorunluluk şeklinde tanım yapmışlardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Sözkonusu anlayış kapsamında görev, çalışanların kimliğini organizasyonun amacına ve yönetimine göre tanımlamaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 95). Bu kategorize etmede O'Reilly ve Chatman kendini adamayı; Uyum yükümlülüğü, kimlik belirleme yükümlülüğü ve içselleştirme yükümlülüğü olarak üçe ayırmışlardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Uyum boyutu: Uyum, işgören ait bulunduğu organizasyona derinden olmayan biçimde bağlılıktır. Organizasyonla yüzeysel biçimde bağlantılı olan insanların uyum içinde davranmasının nedeni, aslında örgüte inanç değil, cezalandırma korkusu, ödül ve pozisyon arzusu veya yükümlülük hissidir. Bu tür derin olmayan taahhütler uyum şeklinde açıklanmaktadır (Balay, 2014: 104).

Uyum, yetkili kişiler için de bir faydadır. Yöneticiler, konumlarını ve baskılarını kullanarak tercihlerini astlarına empoze etmeye çalışırlar. Çalışanlar yöneticilerine itaat eder, ancak bu gönüllü uyum değildir (Balay, 2014: 106). Bu nedenle, çalışan bir seçim yapamayacağı için uyum, güvene değil kontrole dayanır.

Özelleştirme boyutunun çalışanlar için etkili olmasının başlıca nedenleri; Tanınma, prestij ve prestij kazanma, statü kazanma, yetki ve otorite sahibi olmaktır (Güney, 2015: 280).

Özdeşleşme boyutu: Organizasyondaki başka çalışanlarla yakın ilişki kuran, organizasyonla özdeşleşen ve organizasyonun amaç ve değerlerini benimseyen, kısaca organizasyonla duygusal bir bağ oluşturan çalışan, bir zorunluluk olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir sadakate sahip çalışanlar, kuruma karşı sorumluluk duygusuna sahiptir ve kuruluşla bir aşk ilişkisi kurulmuştur. Organizasyon açısından fedakarlık göstermekten kaçınmamakta

ve mensubu bulunduğu organizasyonun bütün niteliklerini adapte etmeye çalışmaktadır (Topaloğlu, 2010: 66).

İçselleştirme boyutu: İçselleştirme boyutu, bireysel ve örgütsel değerler arasında bulunan uyumla bağlantılıdır (Eğilmezkol, 2011: 48). İçselleştirme, bireysel değerler organizasyonel değerlerle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Çakıcı, 2012: 40). Bu ölçeğe ait tutum ve davranışlar, insanların iç dünyaları organizasyondaki başka çalışanların değerleri ile uyumlu olduğunda ortaya çıkar (Selvitopu, 2011: 29).

3.2.1.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould'un anlayışının ortaya koyduğu kategorizasyon, Etzioni'nin örgütsel katılım modelini temel almaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık model türlerinin örgütsel bağıllığı izah etmede uygun olduğunu fakat sözkonusu model türlerinin çeşitli sebeplerden dolayı literatürde gereken desteği alamadığını belirtmişlerdir. Sözkonusu durumda modelde bulunan karmaşık yapı, ahlaki ve yabancılaştırıcı olan hissi bağıllığın bulunması, bu kavram türlerinin birinin diğerinden farklı veya zıt kavramları içermesi yeteri derece ifade edilmemiştir. Penley ve Gould, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağıllık kavramlarını ayrı ayrı şekilde incelemişlerdir (Camcı, 2013: 5).

Penley ve Gould ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağıllığın iki tanesinin veya bütününün beraber kişide bulunabileceğini iddia etmişlerdir. Bilim insanları, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağıllığı tanım getirmede cazibedar bulunduğunu fakat model basit bulunmadığından yeter derecede ilgiyi göstermediğini açıklamışlardır (Varlı, 2014).

Etzioni'nin araştırmalarını esas alan örgütsel bağıllık ile bağlantılı ilimi incelemeleri meydana getiren Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık sınıflandırmasına sadık kalmaktadır (Penley ve Gould 1988'den aktaran Aka, 2017: 4-5).

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağıllığın; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık şeklinde üç boyuttan meydana geldiğini iddia etmişlerdir (Bakan, 2018: 9).

Ahlaki bağıllık: İşgörenin örgütsel hedefleri kabul ederek örgütle özdeş hale gelmesini içermektedir (Kafdağı, 2007: 4).

Kişi organizasyonun amaçlarını kabul etmesi nedeniyle sözkonusu amaçlara erişilmesinde üst seviyede çaba sarf etmeyi, verilmiş rolleri, rol görevleri sevgiyle ve istekli bir biçimde gerçekleştirmeyi kendisinin sorumluluğunda görmektedir (Bakan, 2018: 10).

Duygusal bir bağlanmanın gerçekleşmesinden bahsedilmektedir. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı boyutlarında örgütsel bağlılığın devamlılığının gerçekleşmesinde en ehemmiyetli bulunan ahlaki bağlılıktır. Organizasyonların kurumsallaşmalarını kolay hale getirmede çalışanların örgütsel bağlılıklarını çoğaltmada da ahlaki boyuta bağlılık ortaya koyması bir metottur (Aka, 2017: 5).

Çıkarıcı bağlılık: İşgörenlerin örgütsel hedeflere erişmesi yönünde örgüte kazandırmış bulunduğu güç, zaman ve deneyim gibi ilavelerin neticesinde örgütten elde edeceği ödüllere ve isteklendirmelere istinat eden bağlılık türüdür (Bakan, 2018: 11). Bu çerçevede karşı karşıya olan menfaat alışverişi bulunmaktadır. Organizasyon, hedeflenen ödüllere erişmede vasıta şeklinde kabul edilmektedir (Uygur, 2007: 72).

Yabancılaştırıcı bağlılık: İşgörenin sarf ettiği güçlerle ilişkili menfaatler sağlaması fakat ortamdan kaynaklanan baskılar sebebiyle organizasyonda bulunması ile sonuçlanan üst düzey miktarda negatif bir duygusal bağlanma şeklidir (Doğan, 2017: 11). Bir diğer ifadeyle, işgörenlerin sürekli kalmayı gerekli gördükleri organizasyonda devamlılıklarına rağmen örgüte yabancılaştıkları bağlılık çeşididir (Dığın, 2018: 13).

Yabancılaştırıcı bağlılık, kişinin örgütün dahili ve harici ortamında denetiminin bulunmadığı seçenek çalışma veya organizasyonların olmadığı niteliklerdeki anlayışlarına istinat etmektedir. İşgören, örgütte belirli kurallara istinat etmeyerek kazanılan ödül ve cezaları rastlantılara bağlı olarak düşünmektedir. İşgören organizasyonun dahili ortamında denetim yapamamaktadır. Yine bir iş ve organizasyon alternatifinin bulunmaması yabancılaştırıcı bağlılığı oluşturur. Sözkonusu durum kişinin organizasyonun harici ortamında bir denetiminin bulunmadığını ortaya koymaktadır. İşgörenin dahili ve harici ortamda denetiminin bulunmaması, organizasyonla işgören arasında negatif bağ oluşturmaktadır (Uygur, 2007: 73).

Sözkonusu negatif bağ, organizasyon ile işgörenin birbirlerinden uzak noktalara düşmelerine sebebiyet verebilmektedir. Penley ve Gould (1988), ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutları kapsamında işgörenlerin değişik davranışlar gösterdiklerini ortaya koymaktadırlar. Çıkarıcı bağlılıkta organizasyonun sağladığı maddi ve manevi ödül çeşitlerini çoğaltması için işgören, yükümlülüğünün farkında olarak kendisine sağlanan maddi ve manevi ödülleri çoğaltması için işgören, yükümlülüğünün farkında kendisine tevdi edilen sorumlulukları en güzel biçimde gerçekleştirmeye uğraşarak idarecileriyle pozitif bağlantılarda olmaya hassas bir şekilde ehemmiyet göstermektedir. Ahlaki bağlılıkta ise, işgören organizasyonun amaç ve değerlerine inanması nedeniyle verilen vazifelerin daha

çoğunu yapabilecek bir biçimde sürekli çalışan, çalışma saatleri haricinde de çalışmasını sürdüren, kişisel hayatında dahi devamlı işi ile ilgili sohbet eden davranışlar göstermektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta işgören organizasyonun harici ve dahili ortaymlarında denetimi gerçekleştiremediği için işi ile ve mesleği ile bağlantılı neticelerde kontrol noksanlığının bulunması işgörenin davranışlarını yönlendirmektedir (Penley ve Gould, 1988'den aktaran Bakan, 2018: 12).

3.2.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Tutumlarla ilişkili olarak en önemli katılım yaklaşımlarından biri, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan yaklaşımdır (Gül, 2002: 45). 1990'ların başlarında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın üç boyutlu sınıflandırması akademik literatürde yaygındır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın çalışanlar ve organizasyon arasında gelişen üç temel ilişkiden kaynaklandığını savunuyor: Duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlanma; Bireylerin örgüte kurdukları duygusal bağ ve kişilerin çalıştıkları örgütün faaliyetlerine isteyerek katılmaları ve katılmaktan zevk almaları olarak tanımlanmaktadır (Bergman, 2006: 646). Duygusal bağlanma, bireyin kendi tercihlerine göre örgütte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Çalışanın kuruma karşı bu yükümlülüğü, çalışanların örgütsel hedef ve değerler doğrultusunda organizasyon yararına çaba göstermesidir. Çalışanlar kendi değerlerinin ve organizasyonel değerlerinin eşleştiğini hissettiklerinde, organizasyona duygusal olarak bağlanırlar. Dolayısıyla, bu angajman organizasyonlarda uygulanması ve çalışanlara iletilmesi en çok arzu edilen angajman türü gibi görünmektedir.

Taahhüdün devamı; Organizasyondan ayrılma maliyetinin yüksek olması nedeniyle organizasyondan ayrılmanın ve organizasyona devam etmenin maliyetini bilmektir. Çalışanların organizasyondan ayrılma durumunda maruz kaldıkları maliyetler kuruma uyum sağlamada zorluk olarak gösterilebilirken, şehir değişikliği ve hak ettikleri tazminatla bağlantılı olarak ortaya çıkabilecek zararlar, en büyük zorluk bir çalışanın işsiz kalma olasılığı ortaya çıkabilmektedir (Çöl ve Göl, 2005: 293).

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı sorumluluk duygusundan dolayı örgütte kaldıklarını hissetmelerine dayanan bir katılım türüdür (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 48). Ünler'e (2006: 96) göre normatif zorunluluk, çalışanın kurumda çalışmaya devam etmesidir,

ancak bu durum çalışanın çalıştığı kuruma bağlılık hissine yol açmasına rağmen, organizasyon organizasyonundan elde etmişlerdir.

3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Çalışanın örgütü ile etkileşim göstermesi neticesinde çalışan açısından pozitif hallerin oluşmasıyla organizasyonda kalmaya talipli bulunması örgüte bağlılığı açıklayan davranışlar göstermesidir. İşgören belli bir etkinlik için kendisini özgür kabul eder ve etkinliğin yapılmasında davranışta bulunur (Bakan, 2018: 13).

Bireyin gösterdiği davranış fiillere bulunan bağlılığın sonucunda ortaya çıkmaktadır. Davranışsal bağlılık meydana getiren kişi, işini yaptığı örgütün mensubu şeklinde kalmayı devam ettirmede bireysel amaçları geride terk ederek organizasyonun talep ettiği davranışları göstermektedir (Bakan, 2018: 14).

Davranışsal bağlılık, işgörenlerce gösterilen bilgi, kıdem gibi farklı yatırımların sonucunda kişi örgüte bağlandığında oluşmaktadır. İşgören organizasyondan ayrı düştüğünde bulunan yatırımlarını kaybedebileceğinden organizasyonda kalma açısından neticelenen davranış oluşacaktır (Uygur, 2007: 74).

İşgören örgüte bağlılığını iktisadi açıdan avantajlarını düşünerek davranışını devam ettirmektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımında çalışanlar faaliyetlerini gerçekleştirirken tecrübelerinden yararlanarak organizasyonun talep ettiği faaliyetleri yerine getirmektedirler. Çalışanlar, davranışların organizasyonun taleplerine uyum ortaya koymada örgütün hedeflerine, amaçlarına, politikalarına inanarak davranışlarını farklılaştırıp organizasyona uymaktadırlar (Köse, 2014).

Buna göre, işgörenin ortaya koyduğu davranışlar örgütsel bağlılığa da belirleyici olmaktadır. Literatürde davranışsal bağlılığa ait Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ile Salancik'in Sınıflandırması bulunmaktadır (Aka, 2017:6).

3.2.2.1. Becker'in yaklaşımı

Devam etme zorunluluğunu açıklayan bir diğer önemli teori, Howard Becker'in yan bahis teorisidir. Becker'e (1960: 31) göre, çalışanları katılım göstermeye yönlendiren dört yan bahis kaynağı vardır: Sosyal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller. Yan bahis; Genellikle bir kişinin yatırdığı her şeyin (örneğin zaman, çaba, para) değerini ifade etmek için kullanılır ve eğer çalışan işi bırakmış olsaydı, o kişiye algılanan maliyet kaybolur veya değersiz olur (Meyer ve Allen, 1984: 373). Sadakat, bir organizasyona

üyelikle ilgili ödüllerin ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Bunlar genellikle organizasyondaki görev süresinin artmasıyla artar (Reichers, 1985: 468). Örgütsel bağlılık, çalışan bazı yan bahisler koyduğunda ve tutarlı bir davranışlar dizisini bu davranışlarla doğrudan ilişkili olmayan ilgi alanlarıyla ilişkilendirdiğinde gerçekleşir (Becker, 1960: 32). Başka bir deyişle, çalışan örgüte duygusal bir bağlılık hissetmez, ancak organizasyondan ayrılırsa ne kaybedeceğini değerlendirerek aslında organizasyonla bağlantı kurar.

Katılım genel olarak, faaliyet devam ettirilmezse kaybedilecek olan "yan bahislerin" birikmesinden kaynaklanan "sabit faaliyet alanlarına" girme eğilimi olarak tanımlanabilir (Becker, 1960: 33). Bu konuda, örneğin, "bilişsel-sürekli katılım", "sürekli katılım" ile ilişkili ve ayrılma ile "maliyetler" olduğunda ortaya çıkan şey olarak tanımlanabilir (Kanter, 1968: 504). Organizasyona olan bağlılığını açıklamak için kullanıldığında, istikrarlı faaliyet, organizasyonda devam eden üyelik (yani istihdam) anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 372). Becker'in (1960: 34) yan bahis üzerine erken çalışması, bireyin sürekli örgütsel üyelik açısından hayatının ilgisiz bir yönünü paylaştığı yan bahis fikrini araştırır. Örneğin, insanlar bir örgütü terk etmekte isteksiz olabilirler çünkü "kısa sürede çok sayıda işi değiştiren biri" olarak algılanmaktan korkarlar (Reichers, 1985: 467). Bu durumda, bireyler, istikrar konusundaki itibarlarını akılda tutarken belirli bir organizasyonda kalma kararına (bağlılık) yan bahisler koyarlar. Becker ve diğerlerine göre, kuruluşlar bazen çalışanlarını kuruluş üyeliğine sürekli olarak bağlayan uygulamalar yoluyla çalışanlara yan bahisler koyarlar. Her iki durumda da, kişiyi tesise bağlayan ve kişinin devam eden taahhüdünü artıran zarar riskidir (yani, belirli bir eylem hattını sürdürme yükümlülüğü) (Meyer ve Allen, 1984: 373).

Yan bahis teorisine göre, yan bahislerin veya yatırımların birikmesi ile örgütsel bağlılık artmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 372). Yetersiz emekli maaşları, organizasyondaki görev süresi, kuruma özgü beceriler (uzmanlık), statü, yaş veya diğer faktörler kümülatif yatırımlar, ödüller ve batık maliyetler olarak birleştirildiğinde sadakat sonuçları ortaya çıkmaktadır (Reichers, 1985: 467-468). Meyer ve Allen (1984), kendi görüşlerine göre, Becker'ın (1960: 35) "Yan Bahis" teorisinde kullandığı (Meyer ve diğerleri 2002: 24) katılımı ölçmek için mevcut araçlardan daha uygun olan 8 puanlık bir ölçek geliştirmiştir. Bugüne kadar, Becker'in yan bahis teorisini test etmedeki ana strateji, yan bahislerin sayısı veya boyutu ne kadar büyükse, maruz kalmanın da o kadar büyük olduğunu göstermektir. Becker'e (1960: 36) göre, bireyler, ilişkili başka bir eylemi durdurmakla ilgili maliyetleri artıran bir eylem yaptıklarında yan bahisler yaparlar. Örneğin, diğer kuruluşların kolayca ulaşamayacağı konumlara ilerlemek için çok fazla zaman ve enerji harcayan yeni terfi etmiş çalışanlar temel

olarak, yatırılan zamanın ve enerjinin karşılığını alacağına bahse girmektedirler. Ancak, bahsi kazanmak organizasyonda sürekli çalışmayı gerektirir. Becker'e (1960: 36) göre, çalışanların organizasyonda kalma olasılığı, bildikleri yan bahislerin boyutu ve sayısı ile pozitif yönde ilişkili olacaktır.

3.2.2.2. Salancik'in yaklaşımı

Salancik'ın yaklaşımına göre, çalışanların tutumları, tutumları çerçevesinde istihdamları ve kuruma olan ilgilerine ilişkin çeşitli inançlara bağlılıkları örgütsel bağlılık kavramıyla bağlantılıdır. Yaklaşımına göre, çalışan bağlılığı, kendi tutumlarına bağlılıklarıyla ilgilidir. Çalışanların örgüt içinde daha önceki tutumlarına bağlı olarak davranışlarını sürdürmeleri ve tutumlarında tutarlılık göstermeleri bir zorunluluk olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 378).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların davranışları ve tutumları arasındaki uyuma dayanmaktadır. Çalışanların davranışları ve tutumları arasındaki uyumsuzluk zihinsel gerilim yaratmaktadır. Davranış ve tutumlar ne kadar uyumlu olursa, çalışanların kuruma bağlılığı o kadar güçlü olmaktadır. Çalışanın tutumu ve davranışı arasındaki uyum, davranışını gösterme isteğiyle ilgilidir. Ne kadar çok çalışan davranışını benimserse, o davranışa o kadar bağlı kalmaya çalışmaktadır (Gümüş ve Sezgin 2012: 100).

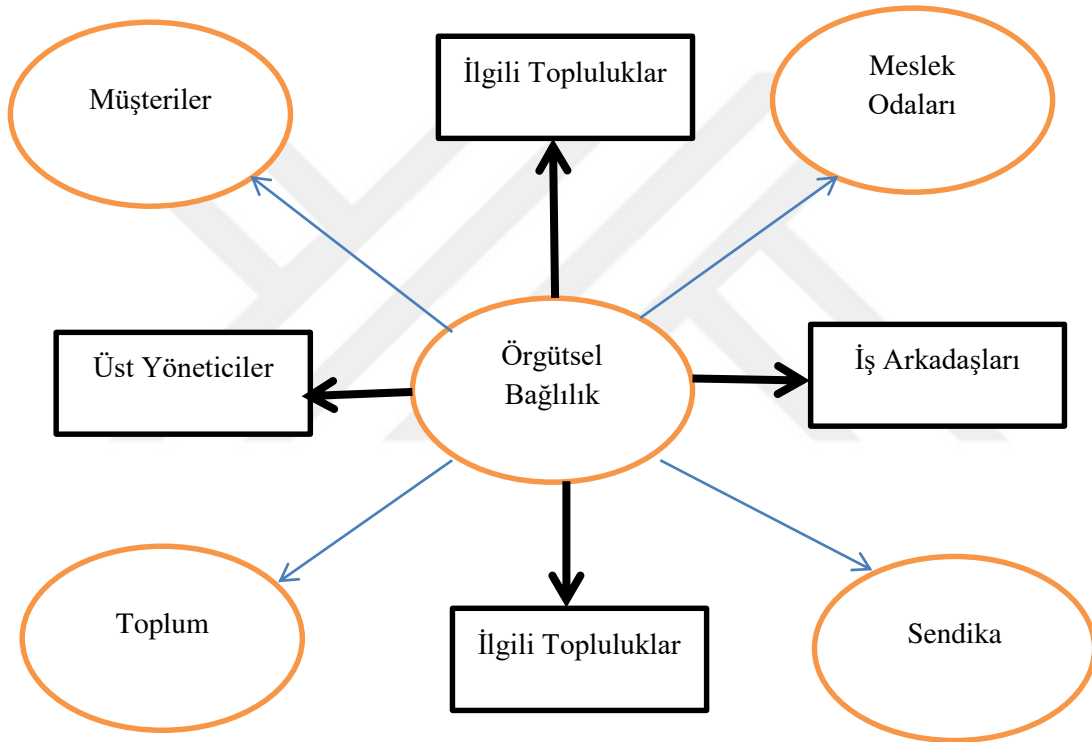
Becker ve Salancik'in teorileri bağlılığı çalışan davranışı açısından açıklamaya çalışsa da, Becker bağlılık duygusunu yaptıkları yatırımlar açısından yorumlamaya çalışırken Salancik, bağlılık duygusunu çalışanların davranışlarını devam ettirmek istedikleri açısından yorumlamaya uğraşmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 378).

3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), bütünsel bir ilişki geliştirerek çoklu bağımlılık yaklaşımı geliştirmiştir. Reichers'a göre, modellerin her biri farklı yönelimlerin ve değerlerin bir kombinasyonudur. İşletmelerine, kurumlarına, müşterilerine, müşterilerine ve iş ortaklarına çeşitli bağımlılıkları olacağını teyit etmektedir (İnce ve Gül, 2005'den aktaran Kafdağlı, 2007: 5).

Bu bağımlılığın çoğu, ayrı bir şekilde şiddetlenir (Centuran, 2014). Çok yönlü bir yaklaşımı, süreçte farklı önceliklerin varlığını ve bu önceliklere farklı düzeltmelerde bağımlılıkların oluşumunu teşvik eder. İşçiler arasında kurulan bağların farklı şekillerde kurulacağına inanılmaktadır (Balay, 2014). Örgütün yapısına olan bağımlılık duygusu paydaşlara doğru bir şekilde aktarılabilir, diğer örgütün kadrosuna olan ilişkisinin takılması

samimi olanlar tarafından paylaşılabilir. Çoklu bağımlılık modelinde, değişimin başlangıcı tek bir kaynak olarak dengelenmemiştir. Zenginlik kaynaklarını ortaya çıkarmak için farklı ekiplerin daraltılması gerekiyor. Takımları oluşturan kaynaklar, işçiler, rehberler, çeşitli gruplar ve kamuflajdır (Gül, 2002). Okul liderleri ve öğretmenlerinin okulları, çalışmaları, meslektaşları ve okul gibi diğer faktörlerle ilişki kurabilmeleri birçok yönden mümkündür (Reichers, 1985, Balay, 2014). Çok fazla bağımlılık, hem çemberin içinde hem de dışında, bunu yapanların farklı düzeylerinde çeşitli bağımlılıkların oluşmasına yol açabilir. Güçlü bağımlılık, tutumsal ve davranışsal yaklaşımların tamamlanması ile ilişkilidir (Aka, 2017: 8). Çoklu bağımlılık yaklaşımı modeli Şekil 3.2'de gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Çoklu bağımlılık modeli

Kaynak: Balay, (2014).

Şekil 3.2'de görülen yüzeysel bağımlılık, çok sayıda iç ve dış faktörün birikmesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, yöneticilerine bağımlılıkları atayabilir, ortakları değiştirebilir ve gelişmiş grupları ayrı ayrı değiştirebilir. Ayrıca ürünlerini müşterilere, iş odalarına, komplekslere ve çeşitli sendikalara sergileyebilirler (Balay, 2014).

Bu yaklaşımda, bağımlılığın farklı bir şekilde sadece bir kanala değil, birden fazla kanala da uygulanabileceği söylenebilir. Tercih edilen kanalın bağımlılığı yönettiği tartışılabilir. Öğretmenin öğretme biçimleri arasında da bir fark vardır. Örneğin, bir öğretmen kendisine

adil davranıldığı için okuluna bağlı hissederken, okuldaki başka bir öğretmen sınıf arkadaşlarını sevdiği için okul arkadaşlarına bağımlı olduğunu hissedebilir.

3.3. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri

Allen ve Mayer (1990: 18) tarafından geliştirilen üç boyutlu yaklaşım, örgütsel bağlılığa genel olarak kabul edilen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır. Bu boyutlar; duygusal katılım, sürekli bağlılık ve zorunlu (normatif katılım).

3.3.1. Duygusal bağlılık

Duygusal bağ boyutunda, insanlar organizasyonla duygusal bir bağ oluşturur. Bu bağın bir sonucu olarak, organizasyona güçlü bir bağlılık geliştirir. Bu tür bir sadakate sahip kişiler, kendileri ve kuruluşları ile özdeşleşme eğilimindedir. Bu kişiler örgütün üyesi oldukları için çok mutlular. Duygusal Bileşen (AC), üyelerin kuruluşla nasıl etkileşim kurduğuna odaklanır. Bu boyut aynı zamanda örgütsel bağlılık çalışmalarında en çok vurgulanan boyuttur. Duygusal bağlılık, organizasyon üyesinin bireysel değer ve hedeflerinin organizasyonunkilerle aynı olduğu seviyeyi tanımlar (Ceylan vd., 2005: 38). Duygusal bağlılık, bir kişinin üyesi olduğu kuruluşa karşı güçlü bir bağlılık tutumu geliştirdiği, kuruluşla özdeş hissettiği, kuruluştan memnun olduğu ve kuruluşun çıkarlarıyla daha fazla ilgilendiği bir durum olarak açıklanabilir. tüm bunların sonucunu bir örgüt olarak kullanır (Erdil ve Keskin, 2003: 18).

Çalışanların birlikte çalıştıkları kuruma derinden bağlı oldukları duygusu, gönüllülük yaptıkları anlamına gelir. Bu nedenle, duygusal bağlılığı yüksek bir kişinin örgütsel bağlılığının da yüksek düzeyde olduğu varsayılmaktadır. Bu tür ortaklar, birçok kuruluşun istediği türden üyeler olabilir. Bu insanlar kendilerini organizasyona adanmışlardır ve sadakatle çalışırlar. Bu çalışanlar, ek görevler ve sorumluluklar üstlenmek için ön planda olmaya gönüllü olurlar. Bu sadakat, onların tutum ve davranışlarının örgüte fayda sağlayacak şekilde değişmesine neden olmaktadır (Çetin, 2004: 95). Örgütün üyesi olan kişilerle duygusal bağlılık, üyenin kuruluşla özdeşleştiği anlamına gelmektedir. Kişileri organizasyonla tanımlamak, her iki hedefin hedeflerinin benzer olmasını sağlar. Duygusal bağlılık sadece örgüt için geliştirilen pasif bir duygu değil, aynı zamanda örgütün amaç ve değerlerine etkin bir şekilde katkıda bulunmak için gönüllülüğü de içermektedir (Oktay ve Gül, 2003: 407).

3.3.2. Devam bağlılığı

Mevcudiyet şartı, tesiste kalmanın algılanan maliyetlerine dikkat çekmektedir. Örneğin, çalışanın iyi bir ücret alıp işini bırakması durumunda ailesinin zarar göreceğine

inandığı için örgütte kaldığı söylenebilir (Robbins ve Yargıç, 2017: 11, aktaran Yıldız ve Atilla, 2019: 39). Meyer ve Allen, zorunlu katılımlarını "organizasyondan ayrılmanın maliyetlerinin farkında" olarak ifade ediyorlar. Çalışan, mevcut tesisten ayrılmanın getirdiği maliyet ve risklerin farkındadır (Meyer & Allen, 1997: 40). Süreklilik taahhüdü, birey ile organizasyon arasındaki ilişkiden ortaya çıkan ekonomik faydaların değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bunun organizasyonla araçsal bir bağlantıyı temsil ettiği varsayılabilir (Beck ve Wilson 2000: 114, aktaran Mguqulwa, 2008: 4). Devam etme yükümlülüğünün bir başka görüşü, zaman içinde bireysel bahisler ve yan bahisler veya yatırımlarla ortaya çıkan yapısal bir olgudur (aktaran Hrebiniak ve Alutto 1972: 55, Mguqulwa, 2008: 5).

Devam şartının iki faktöre bağlı olduğu iddia edilmiştir. Bunlar, çalışanlar tarafından yapılan yatırımların seviyesi ve algılanan alternatiflerin eksikliğidir. Çalışanlar alternatiflerin az olduğunu hissettikleri için organizasyonlarına daha fazla bağlı hissetmeye devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 61). Bireyler örgütle ilişkilerini çabalarının karşılığı olarak aldıkları ve ayrıldıklarında kaybettikleri üzerine kurduklarında ortaya çıkmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997: 9).

3.3.3. Normatif bağlılık

Allen ve Meyer'in üç boyutlu modelindeki son boyut normatif bağlılıktır. Bir kişi organizasyonda çalışmaya devam etmek zorunda hissettiğinde ortaya çıkmaktadır. Çalışan, iş ilişkisini sürdürmek istemek ya da buna ihtiyaç duymak yerine, ahlaki olarak doğru olduğuna inandığı için organizasyonda çalışmaya devam etmesi gerektiğine inanmaktadır (Love, 2001: 47). Bu durumda, normatif katılım, örgütsel hedeflere ve çıkarlara ulaşmak için harekete geçmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskının toplamı olarak görülür (Borghei, 2010: 1164).

Weiner (1982: 418), bu boyutun kurallar ve düzenlemeler gibi kuruluşların normatif kontrolüne odaklandığını ve çalışanları üzerinde güçlü ve yaygın bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu boyutun gücü, organizasyon ve çalışanları arasındaki karşılıklı sorumluluk kurallarından etkilenir. Örneğin, bir kişi çalıştığı kuruluş gerekli eğitim ve geliştirme maliyetlerini ödüyorsa, ahlaki olarak o kuruluşa hizmet etmeye devam etmek zorunda hisseder. Normatif boyut, verilen hizmetler dikkate alınarak kuruma karşı olan borçluluk duygusuna dayanmaktadır (Lizote, 2017: 950).

Özetle, duygusal bağlılık, bireyleri duygusal olarak organizasyona bağlayan ve onlara organizasyonlara üye olmada memnuniyet duygusu veren organizasyonel değerlerde kendini

gösterir. Süreklilik taahhüdü, çalışanların organizasyonlarında yaptıkları yatırımlardan gelir. Bu durumda çalışan, zaman ve emek harcadıklarına ve bu nedenle organizasyonda kalmaları gerektiğine inanır. Normatif bağlılık, çalışanın organizasyonuna karşı sorumluluk duygusuyla ilgilidir. Çalışanlar, organizasyonda çalışmaya devam etmenin doğru ve ahlaki olduğunu düşünürler. Duygusal, süreklilik ve normatif yükümlülükler arzu, gereklilik ve sorumluluk ekseninde değerlendirilebilir. Örgüte duygusal, sürekli ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, genellikle duygu, ihtiyaç veya sorumluluğu hissettikleri için çalışmaya devam ederler (Çelik, 2016: 125).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

3.4.1. Kişisel faktörler

Literatürde bireysel veya demografik özellikler olarak ifade edilen yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve medeni durum, çalışanların çalıştıkları kurumlara sadık olup olmadıklarını belirlemede önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2011: 77). Demografik özellikler, işin türüne ve çalışma koşullarına bağlı olarak bireyler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilir. Bu nedenle, çalışanların kuruma bağlılığının oluşmasına katkıda bulunan bu tür faktörlerin etkisinin bilinmesi ve uygun uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir.

3.4.1.1. Yaş

Bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, genel olarak kuruma bireysel katılımın oluşmasını sağlayan demografik özelliklerin örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, Luthans ve ark. (1987) örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre, gençlerin örgüte aidiyet duygusu yaşlılara göre daha azdır. Bu fikir, insanların yaşlandıkça başka seçenekleri kalmamasına, mevcut işlerini bıraktıklarında iş bulmaya isteksiz olmalarına ve zamanla kazanılmış haklarından vazgeçmeye isteksiz olmalarına dayandırılabilir (Luthans ve ark. , 1987: 219).

3.4.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelerken, genel kabul görmüş bir fikir birliğinin olmadığı varsayılmaktadır. Yapılan bir araştırma sonucunda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre organizasyonlarına daha bağlı oldukları öne sürülmüş ve bunu kadın çalışanların organizasyonlarından ayrılmak istememelerine, ulaşana kadar karşılaştıkları zorluklara bağlamışlardır. bu konuma gelmiş ve iş değiştirmeyi sevmemiştir (Varoğlu, 1993: 39). . Bir başka araştırmaya göre; Erkekler kadınlardan daha çok örgü öüyor. Kadınların daha

çok evlerine ve çocuklarına odaklandıklarını ve bu nedenle kendilerini kurumun bir parçası hissetmediklerini belirtmişlerdir. Erkekler ise yıllarca çalıştıkları için üst pozisyonlara girmiş ve örgüte karşı olumlu duygular beslemiştir (Bakan, 2011: 78).

Çağdaş Türk kültüründe kadınların gerçekleştirdiği ana rol ev işleri ve çocuk bakımı olduğu için kadınlarla ilgili örgütlenme duygu ve düşünceleri ikinci sırada yer almaktadır. Mevcut kültürel yapıda; Başlıca rollerinin çalışmak ve ailelerine geçimini sağlamak olduğu için erkeklerin çalıştıkları kurum hakkında olumlu duyguları olduğu açıktır. Bu düşünceler akılda tutularak, erkekler kadınlara göre örgüte daha kolay uyum sağlayabilmekte ve bağlılık gösterebilmektedir (Elçi, 2014: 5).

3.4.1.3. Eğitim düzeyi

Düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar, yüksek eğitim seviyesine sahip insanlara göre organizasyona daha fazla bağlılık gösterirler. Hrebiniak ve Alutto'nun (1972: 556) araştırmasına göre, çok az eğitim almış ya da hiç eğitim almamış çalışanlar, kuruma bağlılıklarının arttığını iddia ediyorlar. Yüksek vasıflı çalışanlar, kurumun kural ve yönergelerini ihlal ederlerse ellerinde bulunan bilgilerle tesislerinden kolaylıkla ayrılabilirler ve daha az eğitilmiş çalışanlar, Ayrılma organizasyonunda bulundukları sırada iş bulmada zorluk yaşadıkları için tesislerini terk edebilirler, ayrılma.

3.4.1.4. Hizmet süresi

Literatür, örgütsel bağlılık ile tesiste geçirilen süre arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ve tesiste harcanan zamandaki artışla elde edilen kıdem tazminatı ve tazminat gibi faydaların personele bağlı olduğunu göstermektedir. Personel, kurumlarına uzun yıllardır verdikleri bilgi birikimi ve emekle kurumun aldığı statü ve sorumluluk gibi ödüllere sadık kalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 9).

3.4.1.5. Medeni durum

Ailelerine ve kendi yaşamlarına destek olması gereken evli veya boşanmış çalışanlar, tesislerine bireysel çalışanlara göre daha fazla bağlılık gösterirler ve mevcut işlerinden ayrılmanın kendilerine bir maliyet getireceğine inanırlar. Öte yandan, bireysel çalışanlar daha uygun bir iş bulduklarında mevcut tesislerinden kolaylıkla ayrılabilirler. Bu durum, medeni durum ve örgütsel bağlılık alanındaki hemen hemen tüm çalışmalarda doğrulanmış ve tüm araştırmacılar benzer sonuçlar elde etmiştir (İnce ve Gül, 2005: 9-10).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

3.4.2.1. Ücret düzeyi

Çalışanların kuruma sadık kalmasını sağlayan en önemli faktörler arasında ücretler ve başvuru şekli yer almaktadır. Bu bağlamda, büyük olasılıkla örgütsel bağlılığın oluşumunun bir habercisidir. Mevcut tüm şirketlerde çalışanlar belirli bir ücret karşılığında çalıştıkları için, aldıkları ücretlerle günümüzde yapılan işler arasındaki fark, onların farklı arayışlara girmesine neden olmaktadır (Türkoğlu, 2011: 22). Bu bağlamda ücret düzeyi ile kuruma bağlılık arasında paralel bir etkileşim olduğu söylenebilir. Ücret seviyesinin belirlenmesinde; Eşitlik, kılavuzlar ve performans değerlendirme gibi süreçler objektif ve belirlenmiş standartlar çerçevesinde yürütülmeli ve bu süreçler çalışanlar tarafından olumlu algılanmalıdır (İnce ve Gül, 2005: 10). Yukarıda belirtildiği gibi, ücret seviyeleri ve dağılımı açısından çalışanlar arasında algılanan bir eşitsizlik, kuruma bağlılıkta bir azalmaya yol açar.

3.4.2.2. İş-aile dengesi

Günümüz iş dünyasında iş-özel hayat dengesi üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir. Çünkü iş ve ailenin uyumu hem günlük hayatta hem de iş hayatında önemli sonuçlar için bir ortam yaratır (Kılıç ve Sakallı, 2013: 208). Daha fazla zaman harcamak ve iki kurumdan diğerine önem vermek, diğer kurumla çatışmaya neden olur. Bu bağlamda, iki tesis arasında bir denge sağlanırsa çalışanın organizasyondan memnuniyeti ve tesise olan bağlılığı artar ve hem aileye hem de çalışanın işine neredeyse aynı miktarda zaman ayrılır. Bu nedenle şirketler, en değerli varlığı olan çalışanlarının mutluluğunu ve refahını sağlamak için bu dengeye dikkat etmektedir. Çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunarlar, iş yükünün adil dağıtılmasını sağlarlar ve artık insanlara yük olmamak önemlidir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 541).

3.4.2.3. Adalet

Örgütte adalet kavramından bahsettiğimizde ilk akla gelen nesnellik ve eşitliktir. Bu görünümde; Karar verme, kaynakların adil dağılımı, bireyler arası eşitlik ve belirli kriterler ile değerlendirmeler ve bireylere karşı tarafsız yaklaşım gibi kavramları kapsar. Bu, yalnızca kaynakların eşit dağılımını değil, aynı zamanda yönetim stratejilerinin ve yönergelerinin tarafsızlığını ve adaletini de içerir. Bu bildirimler ışığında, çalışanlar hem finansal kaynaklar hem de strateji ve yaklaşım açısından yönetim adalet ve eşitlik ilkelerini uygulayabilirse, çalışanlar kurumlarından memnun kalacak ve kendilerini bu organizasyonun bir parçası olarak hissedeceklerdir (Demirel, 2009: 115).

3.4.2.4. Terfi ve kariyer fırsatı

Günümüzde şirketler, çalışanlarının kariyerlerini iyileştirmek ve çalışanları için yollar bulmak için sistematik olarak farklı yöntem ve yaklaşımlar kullanıyor. Çünkü çalışanların mesleki gelişimi, şirketlerin piyasada ayakta kalabilmeleri ve kâr edebilmeleri için önemli bir ön şarttır. Bu nedenle şirketler, çalışanlarının kariyer kartlarını ve terfi haklarını garanti edebilmelidir. Kariyer planlaması, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, bilgi, beceri ve yeteneklerine göre kariyer beklenti ve hedeflerini belirlemek ve önderlik edecekleri önlem ve eylemleri belirlemek olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2006: 14). Terfi ve kariyer planı oluşturulmuş ve desteklenen bir çalışanın bağlılığı artacaktır. Bir çalışanın kariyer planı yoksa, yolun net olmaması ve kuruma olan bağlılığının azalması nedeniyle örgüt içindeki faaliyetleri de kesintiye uğrar (Demirel, 2009: 116).

3.4.2.5. Yönetim

Örgütsel bağlılık, kurumun yönergelerine ve önlemlerine son derece duyarlıdır. Uygulanan stratejiler ve yönergeler doğrudan yönetim yaklaşımıyla bağlantılıdır. Çalışanlarına değer veren, yönetime katılmalarını sağlayan, çalışanlarının fikirlerine saygı duyan ve bunları hayata geçiren organizasyonlarda, strateji ve hedefler çalışan odaklı olarak uygulanmaktadır. Bu tür yönetim yaklaşımlarına sahip organizasyonlarda çalışanlar kendilerini huzurlu ve mutlu hissederler. Böylelikle çalışanların kuruma bağlılığı güçlendirilir (Demirel, 2009: 117).

3.4.2.6. İletişim

İletişim, duyguları, düşünceleri, becerileri, bilgileri, deneyimleri ve deneyimleri bir bireyden diğerine aktarma sürecidir. Bu bağlamda görevin bir görevi olan iletişim, kurumlar veya bireyler arasında karışıklık olmadan, açık ve net bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Demirel, 2009: 118).

Organizasyonun amaç ve hedefleri, çalıştığımız kurum içi iletişim sayesinde çalışanlara ve paydaşlara iletilir. Bu bağlamda kurumun değerleri ve hedefleri astlar ve çalışanlar arasında paylaşılır. Kuruluşun çalışanlarının beklentilerini net bir şekilde iletme yeteneği ve çalışanların kuruluştan beklenti ve gereksinimlerini kolayca talep etme yeteneği, kuruluş içindeki karışıklığı, belirsizliği ve memnuniyetsizliği ortadan kaldırır. Bu ortam sayesinde çalışanların kurumlarına olan bağlılığı artar. Bu bağlamda etkili iletişimin kuruma bağlılığı artıracığı söylenebilir (Boom ve Arumugam, 2006: 99).

4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN METAL SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA: BURSA HASANAĞA ORGANİZE SANAYİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırma Sorunsalı ve Amacı

Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte son zamanlarda adını sıklıkla duymaya başladığımız örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ülkelere, endüstrilere, işletmelere, tüketicilere çözümler sunmakta ve sunmaya da devam etmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları insan yaşamının her noktasında etkili olabilecek yapıda olduğu için, günümüzde bu alanda çalışmalara yer verilmeye başlanmıştır. Fakat yapılan çalışmalarda daha çok hizmet işletmelerinde yer verilmektedir. Metal sektöründe de çok fazla olamasa da yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu yapılan çalışmalarda ise işletme ve endüstri alanının daha fazla incelendiği, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları perspektifinden yapılan çalışmalarda eksiklik olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinden değerlendirilen bu çalışmanın amacı metal sanayi sektöründe çalışanların görüşlerini inceleyerek ortaya çıkarmaktır. Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının yıllar içinde geliştirildiği yukarıda da belirtilmiştir.

Bu çalışmada amaç örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer amacı da metal sanayi sektöründe faaliyette bulunan metal sanayi firmalarında çalışanların görüşlerine göre örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi ortaya konarak özellikle diğer sektörlerle yönelik literatürde yer alan boşluğu gidermektir.

4.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Bu çalışma kapsamında çalışanların örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin var olup olmadığını ortaya koymak, bununla birlikte çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin bulunup bulunmadığını metal sanayi sektöründe yapılan bir araştırma ile incelemektir. Bu çalışma kapsamında ortaya çıkacak bulgular ve sonuçların Türkiye’de metal sanayi sektöründe gerçekleştirilen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık çalışmalarında ışık tutacak bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

4.3. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Araştırma Soruları

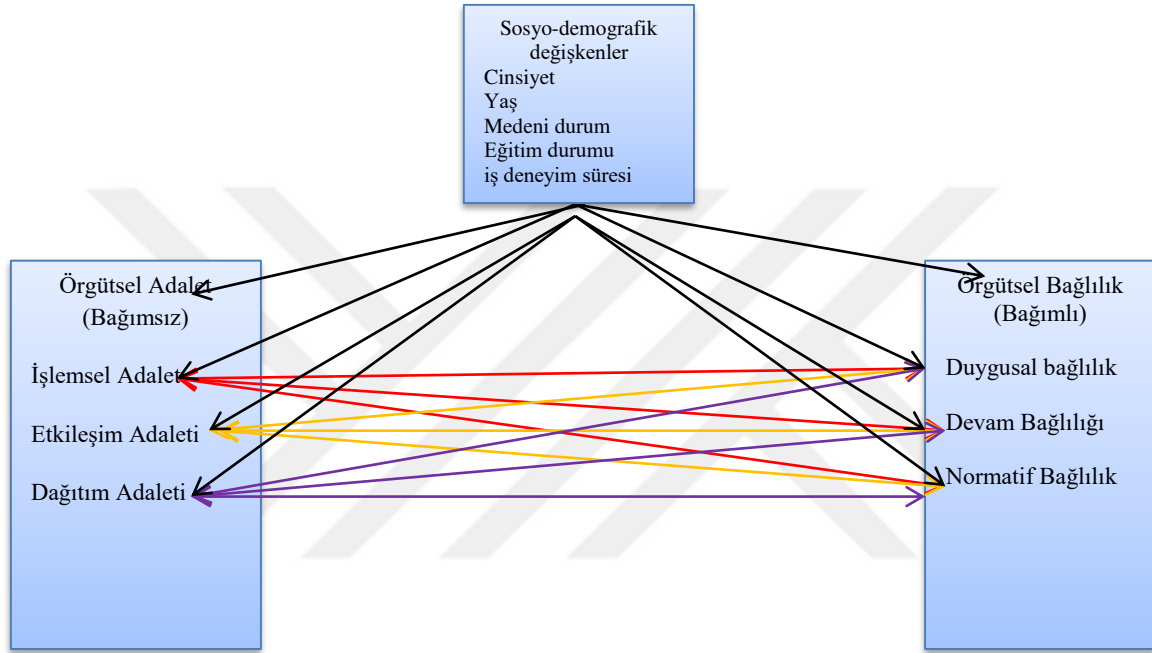
Araştırma modeli kapsamında çalışanlarda örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda kurulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

Araştırmada yer alan değişkenler doğrultusunda şekillenen araştırma modeli Şekil 2’de gösterilmektedir. Araştırma modelinde değişiminin asıl merak edildiği ve araştırıldığı bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülmüş ve araştırılmaya dahil edilen bağımsız değişken örgütsel adalettir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi bakımından bu çalışma nicel bir araştırma olup, araştırma tasarımı bakımından ise sebep-sonuç ilişkisine dayalı (açıklayıcı) nitelikte bir araştırmadır. Literatürde metal sanayi firmalarının çalışanlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinin bulunup bulunmadığına dair çalışmaların azlığı nedeniyle araştırmacılar ve yöneticiler üzerinde farklı ilgi ve merak uyandıracak düşünülmüş ve modeli ile araştırmaya açıklayıcı nitelik kazandırılmıştır.

Araştırmada veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunun ilk kısmında çalışanların sosyo-demografik durumlarına ilişkin beş soru yer almaktadır. İkinci kısımda ise çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman

(1993: 527) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Toplamda 20 maddeden oluşan bu ölçekte maddelerden ilk 9 ifade etkileşim adaleti, 10-15 arası ifadeler işlem adaleti ve 16-20 arası ifadeler ise dağıtım adaleti boyutlarını ölçmektedir. Kullanılan bu ölçeğin Polat (2007: 27) tarafından Türkçe’ye çevrilerek uyarlaması yapılmış, iç tutarlılık katsayısını 0.96 olarak bulmuştur.

Bu araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine belirlemeye yönelik örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1993: 46) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, duygusal bağlılık (1-6), devam bağlılığı (7-12) ve normatif bağlılık (13-18) olmak üzere 18 Likert tipi ölçek sorusu 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere yönelik seçenekler 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum şeklindedir. Veriler 01 Temmuz-20 Ağustos tarihleri arasında birinci elden olarak 210 kişiden toplanmıştır. Veriler SPSS paket programı ile analiz edilerek çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini 13.08.2020 Hasanağa organize sanayi (HOSAB) yetkilileri ile telefonda görüşülerek şifahen edinilen bilgilere göre Bursa’daki Hasanağa organize sanayi HOSAB bölgesinde faaliyet gösteren firmaların toplam 12.600 çalışanlarını oluşturmaktadır. 13 adet metal sanayi firması bulunmaktadır. Metal sanayi firmalarında çalışan sayısı 1.200 kişidir. Kovid-19 pandemisi nedeniyle 210 çalışana ulaşılabilmektedir.

Veriler 01 Temmuz-20 Ağustos tarihleri arasında araştırmacı tarafından düzenlenen bir anket formu aracılığıyla olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır.

4.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın yapıldığı örneklem; Bursa’daki Hasanağa organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren bazı metal sanayi firmalarının çalışanlarını kapsamaktadır. Ancak metal sanayi firmalarının tüm çalışanları örneklem olarak kabul edilememektedir. Bu yüzden elde edilecek sonuçlar bölümlere göre değişkenlik gösterebilir. Buna ek olarak elde edilen sonuçlar özel sektöre ait olup kamu sektöründe yapılan çalışmalarla benzerlik göstermemesi bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

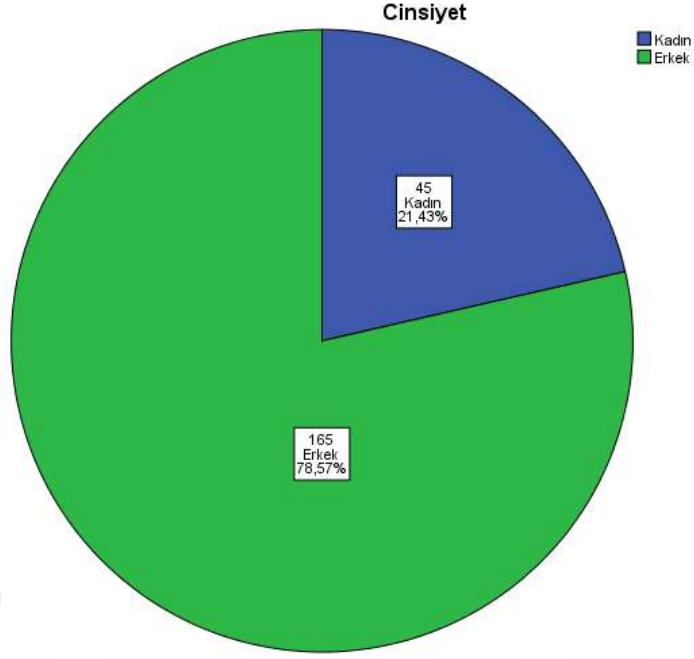
4.7. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların profillerine ilişkin demografik özellikleri sorulmuştur. Bu sorular, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş deneyim süresine ilişkin soruları içermektedir.

Tablo 4.1. Çalışanlarının Sosyo-demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi

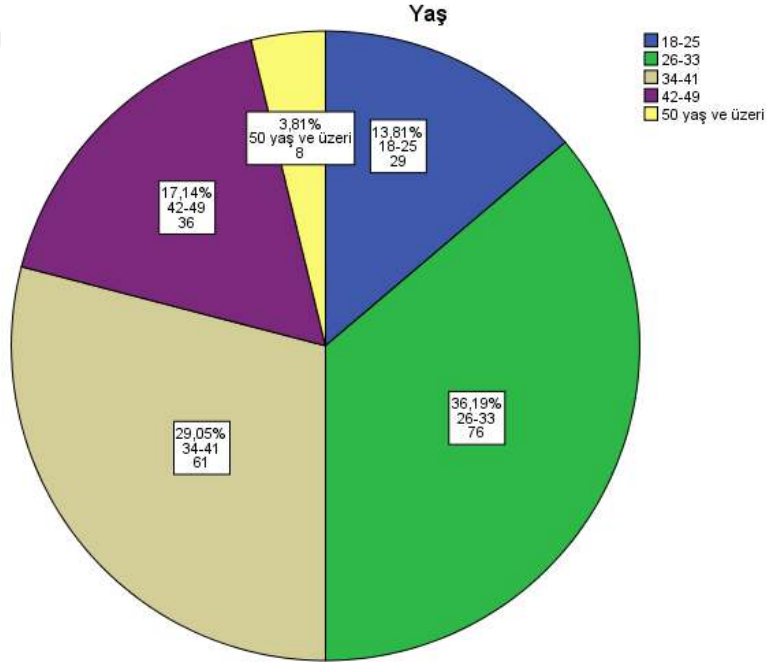
		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	45	21,4
	Erkek	165	78,6
Yaş	18-25	29	13,8
	26-33	76	36,2
	34-41	61	29,0
	42-49	36	17,1
	45 yaş ve üzeri	8	3,8
Medeni durum	Evli	140	66,7
	Bekâr	70	33,3
	İlköğretim	42	20,0
Eğitim düzeyi	Lise	81	38,6
	Önlisans	37	17,6
	Lisans	47	22,4
	Yüksek Lisans	3	1,4
	1 yıldan az	11	5,2
İş deneyimi	1-3 yıl	55	26,2
	4-10 yıl	85	40,5
	10 yıldan çok	59	28,1

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre %21,4'ü (n=45) kadın, %78,6'sı (n=165) erkek, yaşlarına göre %13,8'si (n=29) 18-25 yaş arası, %36,2'si (n=76) 26-33 yaş arası, %29,0'u (n=61) 36-41 yaş arası, %17,1'i (n=36) 42-49 yaş arası, %3,8'i (n=8) 45 yaş ve üzeri, medeni durumlarına göre %66,7'si (n=140) evli, %33,3'ü (n=70) bekâr, eğitim düzeylerine göre %20,0'si (n=42) ilköğretim mezunu, %38,6'sı (n=81) lise mezunu, %17,6'sı (n=37) önlisans mezunu, %22,4'ü (n=47) lisans mezunu, %1,4'ü (n=3) yüksek lisans mezunu, iş deneyim sürelerine göre %5,2'si (n=11) 1 yıldan az, %26,2'si (n=55) 1-3 yıl, %40,5'i (n=85), %28,1'si (n=59) 10 yıldan çok olarak bulunmuştur.



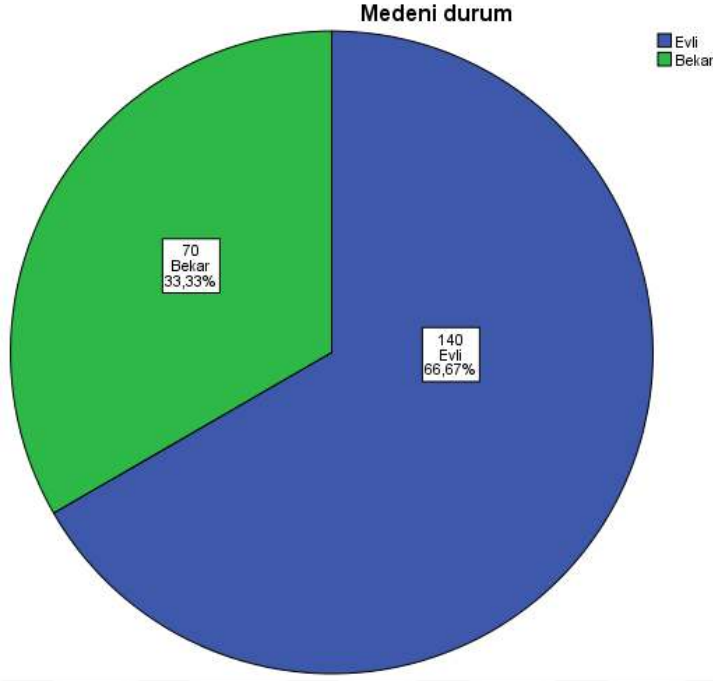
Grafik 4.1: Cinsiyet Dağılımı Grafiği

Grafik 4.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır.



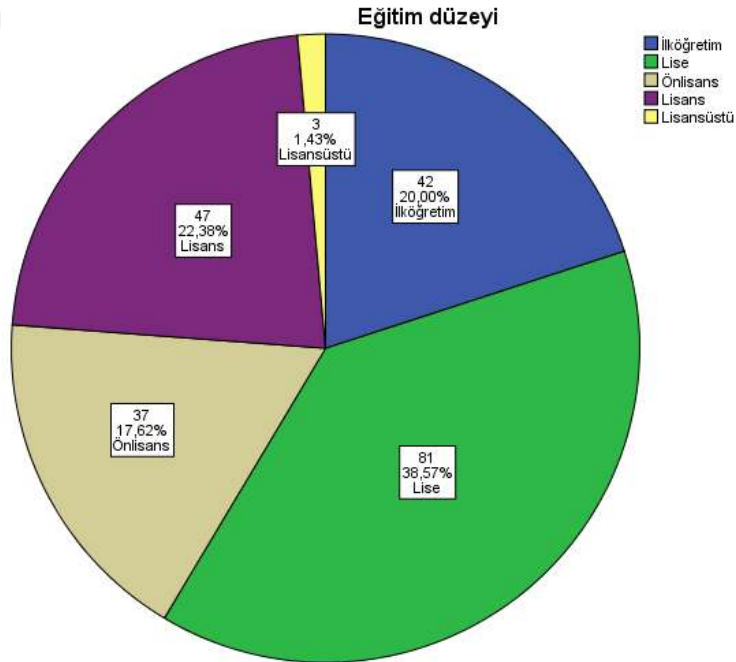
Grafik 4.2: Yaş Dağılımı Grafiği

Grafik 4.2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çoğunluğunu 26-33 yaşa arasındakiler oluştururken bu grubu 34-41 yaş aralığında bulunanlar oluşturmaktadır.



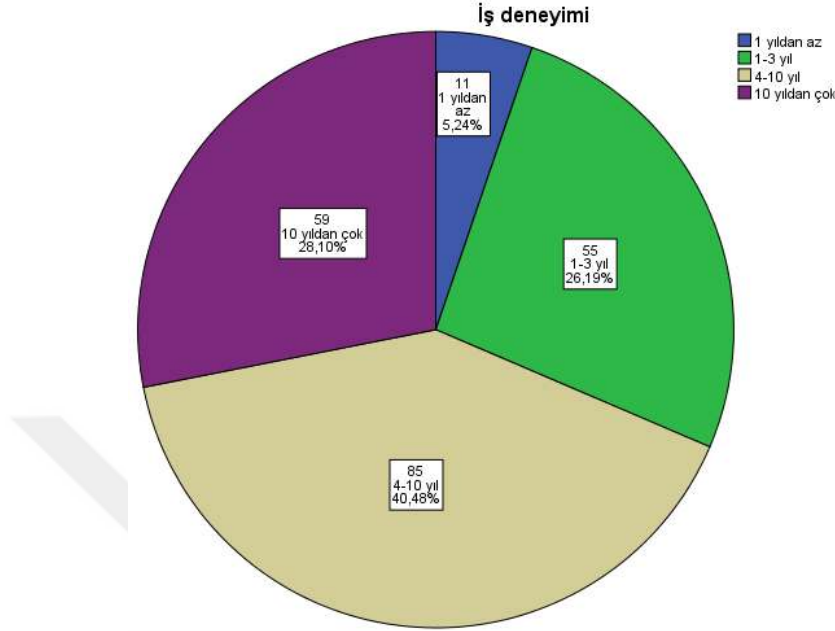
Grafik 4.3: Medeni Durum Dağılımı Grafiği

Grafik 4.3’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çoğunluğunu evli çalışanlar oluşturmaktadır.



Grafik 4.4: Medeni Durum Dağılımı Grafiği

Grafik 4.4’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çoğunluğunu lise mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışanları sırasıyla lisans, ilköğretim, önlisans ve lisansüstü mezunları takip etmektedir.



Grafik 4.5: İş Deneyim Süresi Dağılımı Grafiği

4.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normal Dağılım Bulguları

4.7.1.1. Değişkenlere dair Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan iki değişkenden örgütsel adalet 20, örgütsel bağlılık ise 18 madde ile incelemeye tabi tutulmuştur. Bu maddelerin değişkenler ve boyutlarına ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar, minimum ve maksimum değerler hesaplanmış ve tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Değişkenlere Dair Tanımlayıcı İstatistikler

	±	ss	Minimum	Maksimum
ÖRGÜTSEL ADALET	34,32	6,81	16	50
Etkileşim adaleti	34,47	7,28	16	50
İşlem adaleti	35,78	7,45	10	50
Dağıtım adaleti	32,30	8,43	10	50
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	32,32	5,13	17	46
Duygusal bağlılık	30,60	5,76	16	50
Devam bağlılığı	33,55	6,08	16	48
Normatif bağlılık	32,80	6,34	16	48

Katılımcılar örgütsel adalete ilişkin soruları likert tipinde 1’den 5’e doğru cevaplamışlardır. Katılımcıların cevaplarına göre örgütsel adalet için $34,32 \pm 6,81$ olmuştur. Yanıtlar bulgulara göre eğilimi “Tamamen Katılıyorum” ifadesine yakınlık göstermektedir. Örgütsel adalet boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip boyut ise $35,78 \pm 7,45$ işlem

adaletidir. Bu boyut altında çalışanların karar verme, planlama ve bunların yürütülmesinde doğru dürüst ve adil davranıldığına tamamen katıldıkları kanısına varılmıştır. Katılımcıların cevapları bu boyutta “Tamamen katılıyorum” ifadesinden yana olmuştur. En düşük ortalama $32,30 \pm 8,43$ ile dağıtım adaleti olarak görülmektedir. Katılımcılar örgütsel bağlılığa ilişkin soruları likert tipinde 1’den 5’e doğru cevaplamışlardır. Katılımcıların cevaplarına göre devam bağlılığı için $32,32 \pm 5,13$ olmuştur. Yanıtlar bulgulara göre eğilimi “Tamamen Katılıyorum” ifadesine yakınlık göstermektedir. Örgütsel bağlılık boyutları arasında en yüksek ortalama ise $33,55 \pm 6,08$ devam bağlılığıdır. Bu boyut altında çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalma kararı vermeye tamamen katıldıkları kanısına varılmıştır. Katılımcıların cevapları bu boyutta “Tamamen katılıyorum” ifadesinden yana olmuştur. En düşük ortalama $30,60 \pm 5,76$ ile örgütsel bağlılığın duygusal boyutu olarak görülmektedir.

4.7.1.2. Verilerin Normal Dağılımının İncelenmesi

Uygun analitik yöntemleri seçmek için, verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmelidir. Bu analizler sonucunda veriler normal dağılıyorsa parametrik yöntemler, normal dağılmamışsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır. Örneklem büyüklüğü 30’dan az olsaydı, Shapiro-Wilk testini kullanırdık. Ancak örnek sayısı 30’dan fazla olduğu için hesaplamalarımızda Kolmogorov-Smirnov testini kullandık. Kolmogorov-Smirnov test sonucunun anlamlılık seviyesi 0.05’ten büyükse, verilerin normal dağıldığı varsayılır. Ek olarak, normal dağılımın net bir sonucunu elde etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri de dikkate alınmalıdır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal bir dağılım göstermesi için verilerin -1.00 ile +1.00 arasında olması gerekir (Gürbüz, 2007: 14). Normallik açısından veri setindeki uç değerler incelenmiş ve analize yönelik anket bulunamamıştır. 210 anketimiz var.

Tablo 4.3’de normalliğe dair veriler; örgütsel adalet için 0.200, örgütsel bağlılık için 0,015 şeklindedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık 0,05’ten büyük olduğu için dağılımın normale uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adalet için anlamlılık düzeyinin 0,05’in altında olması, fakat çarpıklık değerinin -,162 ve basıklık değerinin ise -,154 olması ve bu değerlerin -1,00 ile +1,00 değerlerinin kapsamında olması nedeniyle dağılım normal kabul edilmiştir.

Tablo 4.3. Tek-Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	3,4326	3,2320
	Std. Sapma	,04703	,03547
En uç noktalar	Keskinlik	,049	,070
	Positive	,037	,070

	Negative	-,049	-,055
Dağılım ölçüleri	Çarpıklık	-,162	-,032
	Basıklık	-,154	-,023
Asimptotik Anlamlılık (2-yönlü)		,200	0,015
a. Test dağılımı normaldir			
b. Veriden Hesaplanmıştır			

Özetle, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık çarpıklık değerlerine göre normaldir. Kolmogorov-Smirnov testine göre normallik göstermektedir. Elde edilen verilere göre analizler parametrik yöntemlerle yapılacaktır.

4.7.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan anket soruları için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklinde değerlendirilmiştir. Her bir ölçeğe ilişkin sorular ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 4.4, 4.5, 4.6, 4.7'de yer almaktadır. Bu araştırmada kullanılan her iki ölçek içinde güvenilirlik değerlerinin sosyal bilimler için kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilmektedir.

4.7.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik Analizi	
Cronbach's Alpha	N of Items
,939	20

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısının hesabı yapılmıştır. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach's Alpha değeri 0,939 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha
İşe yönelik kararlar firma yöneticilerim tarafından tarafsız bir biçimde verilir.	,937
Firma yöneticilerim işe yönelik karar vermeden önce konuyla ilgili tüm çalışanların görüşlerini alırlar.	,937
Firma yöneticilerim işe yönelik kararları verirken doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,937
Firma yöneticilerim çalışanlar tarafından talep edildiğinde verilen kararlara yönelik açıklamalarda bulunarak ek bilgi verirler.	,937
İşle ilgili tüm kararlar tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	,935
Çalışanların, firma yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara itiraz etmelerine izin verilir.	,937
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar.	,935
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar.	,935
İşimle ilgili kararlar verileceği zaman, firma yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar.	,935
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.	,935

İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma saygı gösterirler.	,935
Firma yöneticilerim işimle ilgili kararlar verirken bunların bana etkilerini benimle görüşürler.	,937
Firma yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçe sunarlar.	,935
İşimle ilgili kararlar verileceği zaman firma yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.	,935
Firma yöneticilerim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça duyururlar	,935
Çalışma programım adildir.	,937
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	,939
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	,937
Genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	,938
Bana göre iş sorumluluklarım adildir.	,936

Alpha katsayısının 0,939 çıktığı göz önüne alındığında, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Değişkenlerde güvenilirlikle ilgili çok az bir farkla azalma gösterebilir dahi, bu fark iyimser bir yaklaşımla kabul edilebilir durumdadır. Bu sebeple bu değişkenler ölçekte yer alabilirler. Dolayısıyla; ölçekten hiçbir değişkenin çıkarılmasına gerek yoktur ve ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

4.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N of Items
,792	18

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısının hesabı yapılmıştır. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach's Alpha değeri 0,792 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	,768
Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	,777
Bulduğum işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	,798
Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	,806
Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.	,805
Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.	,773
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum..	,804
Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	,778
Bulduğum işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim	,778
Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	,778
Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	,775
Bu işletmeye çok şey borçluyum	,781
Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir	,779
Bulduğum işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	,772
Şu anda bulduğum işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	,764
Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	,777
Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,773
Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	,795

Alpha katsayısının 0,792 çıktığı göz önüne alındığında, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Değişkenlerde güvenilirlikle ilgili çok az bir farkla azalma gösterebilir dahi, bu fark iyimser bir yaklaşımla kabul edilebilir durumdadır. Bu sebeple bu değişkenler ölçeğe yer alabilirler. Dolayısıyla; ölçekten hiçbir değişkenin çıkarılmasına gerek yoktur ve ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

4.7.2. Faktör Analizi Sonuçları

4.7.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	$\pm$	ss	N
İşe yönelik kararlar firma yöneticilerim tarafından tarafsız bir biçimde verilir.	33,23	9,97	210
Firma yöneticilerim işe yönelik karar vermeden önce konuyla ilgili tüm çalışanların görüşlerini	32,61	10,27	210
Firma yöneticilerim işe yönelik kararları verirken doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	33,95	9,78	210
Firma yöneticilerim çalışanlar tarafından talep edildiğinde verilen kararlara yönelik açıklamalarda	35,23	9,59	210
İşle ilgili tüm kararlar tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	32,90	10,78	210
Çalışanların, firma yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara	34,19	9,85	210
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar.	35,66	10,61	210
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar.	37,57	8,60	210
İşimle ilgili kararlar verileceği zaman, firma yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı	34,90	10,27	210
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.	35,61	8,63	210
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma saygı gösterirler.	35,19	10,03	210
Firma yöneticilerim işimle ilgili kararlar verirken bunların bana etkilerini benimle görüşürler.	35,04	9,03	210
Firma yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçe sunarlar.	34,47	9,48	210
İşimle ilgili kararlar verileceği zaman firma yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.	36,04	9,43	210
Firma yöneticilerim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça duyururlar	38,33	10,24	210
Çalışma programım adildir.	32,47	10,42	210
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	31,19	10,76	210
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	32,04	11,20	210
Genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	32,85	10,23	210
Bana göre iş sorumluluklarım adildir.	32,95	10,48	210

Örgütsel Adalet ifadelerinden “Firma yöneticilerim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça duyururlar” ifadesinin ortalaması $38,33 \pm 10,24$ en yüksek seviyede iken, “Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesinin ortalaması $31,19 \pm 10,76$ en düşük seviyededir.

Tablo 4.9. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,935
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2458,307
	df	190
	Sig.	,000

KMO and Bartlett's Testi sonucunda Kaiser - Meyer - Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü sonucunda elde edilen (,935) değerinin 1'e yakın olması nedeniyle Örgütsel Adalet

Ölçeği hakkındaki verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. $p < 0,05$ olduğundan korelasyon matrisi birim matrisi değildir. Veriler normal dağılmaktadır.

Tablo 4.10. Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması Tablosu

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,445	47,223	47,223	9,445	47,223	47,223
2	1,720	8,599	55,822	1,720	8,599	55,822
3	1,160	5,798	61,620	1,160	5,798	61,620
4	,851	4,254	65,875			
5	,814	4,068	69,943			
6	,714	3,571	73,514			
7	,606	3,031	76,545			
8	,549	2,744	79,289			
9	,507	2,537	81,826			
10	,478	2,391	84,217			
11	,412	2,058	86,276			
12	,394	1,968	88,243			
13	,389	1,945	90,188			
14	,361	1,804	91,992			
15	,347	1,736	93,728			
16	,318	1,588	95,316			
17	,307	1,535	96,851			
18	,258	1,288	98,139			
19	,216	1,080	99,219			
20	,156	,781	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 4.10, örneğimiz üzerinden incelendiğinde, 1.nci faktörün ölçtüğümüz olguyu %47,2; 2.nci faktörün %8,5; 3.ncü faktörün %5,7 oranında ölçtüğü görülmektedir. Ayrıca 3 faktör ve 20 ifadeden oluşan bu anket çalışanların bilgi düzeyini %61 oranında ölçmektedir.

Tablo 4.11. Örgütsel Adalet Ölçeği Pattern Matrisi

Pattern Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar.	,958		
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar.	,832		
Firma yöneticilerim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça duyururlar	,702		
İşimle ilgili kararlar verileceği zaman, firma yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar.	,671		
İşimle ilgili kararlar verileceği zaman firma yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.	,666		
Firma yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçe sunarlar.	,529		
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.	,502		
İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma saygı gösterirler.	,477		
Firma yöneticilerim işimle ilgili kararlar verirken bunların bana etkilerini benimle görüşürler.	,423		
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.		,847	
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		,776	
Çalışma programım adildir.		,752	
Genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		,695	
Bana göre iş sorumluluklarım adildir.		,614	
Firma yöneticilerim işe yönelik karar vermeden önce konuyla ilgili tüm çalışanların görüşlerini alırlar.			,811
Firma yöneticilerim çalışanlar tarafından talep edildiğinde verilen kararlara yönelik açıklamalarda bulunarak ek bilgi verirler.			,747
Firma yöneticilerim işe yönelik kararları verirken doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.			,713
Çalışanların, firma yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara itiraz etmelerine izin verilir.			,569
İşe yönelik kararlar firma yöneticilerim tarafından tarafsız bir biçimde verilir.			,534
İşle ilgili tüm kararlar tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.			,519

Tablodaki her bir maddenin bileşenler altındaki değerleri incelendiğinde; (1, 2, 3, 4, 5, 6) numaralı ifadelerinin 1.nci faktör, (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15) numaralı ifadelerinin

2.nci faktör, (16, 17, 18, 19, 20) numaralı ifadelerinin 3.ncü faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir.

4.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	±	ss	N
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	34,52	10,93	210
Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	38,14	9,62	210
Bulduğum işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	27,38	11,25	210
Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	26,76	11,36	210
Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	27,28	11,68	210
Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.	35,28	9,54	210
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum..	28,14	11,01	210
Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	34,71	11,16	210
Bulduğum işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim	29,95	10,87	210
Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	36,85	10,14	210
Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	31,57	11,48	210
Bu işletmeye çok şey borçluyum	32,33	10,20	210
Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindenidir	36,57	12,36	210
Bulduğum işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	36,28	10,42	210
Şu anda bulduğum işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	31,14	11,26	210
Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	33,42	10,74	210
Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	33,09	10,91	210
Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	28,28	11,48	210

Örgütsel bağlılık ifadelerinden “Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.” ifadesinin ortalaması $38,14 \pm 9,62$ yüksek seviyede iken, “Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.” ifadesinin ortalaması $26,76 \pm 11,36$ en düşük seviyededir.

Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1414,773
	df	153
	Sig.	,000

KMO and Bartlett's Testi sonucunda Kaiser - Meyer - Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü sonucunda elde edilen (,824) değerinin 1'e yakın olması nedeniyle Örgütsel Bağlılık Ölçeği hakkındaki verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. $p < 0,05$ olduğundan korelasyon matrisi birim matrisi değildir. Veriler normal dağılmaktadır.

Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması Tablosu

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,326	29,587	29,587	5,326	29,587	29,587
2	2,360	13,110	42,697	2,360	13,110	42,697
3	1,725	9,583	52,280	1,725	9,583	52,280
4	1,131	6,282	58,562			
5	1,092	6,065	64,627			
6	,880	4,887	69,514			
7	,832	4,624	74,138			
8	,683	3,796	77,934			
9	,581	3,227	81,161			
10	,549	3,051	84,212			
11	,459	2,548	86,761			
12	,451	2,506	89,266			
13	,386	2,145	91,412			
14	,362	2,013	93,425			
15	,339	1,883	95,307			
16	,313	1,739	97,046			
17	,298	1,653	98,699			
18	,234	1,301	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Tablo 4.10, örneğimiz üzerinden incelendiğinde, 1.nci faktörün ölçtüğümüz olguyu %29,5; 2.nci faktörün %13,1 ve 3.ncü faktörün %9,5 oranında ölçtüğü görülmektedir. Ayrıca 3 faktör ve 18 ifadeden oluşan bu anket çalışanların bilgi düzeyini %52 oranında ölçmektedir.

Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Pattern Matrisi

	Pattern Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	,893		
Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir	,764		
Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	,737		
Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	,686		
Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,591		
Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.	,572		
Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	,534		
Bulunduğum işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	,463		
Bulunduğum işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.		,800	
Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.		,767	
Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.		,742	
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum..		,607	
Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.			-,750
Şu anda bulunduğum işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.			-,659
Bulunduğum işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim			-,640
Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.			-,624
Bu işletmeye çok şey borçluyum			-,600

Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	- ,404
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. ^a	
a. Rotation converged in 9 iterations.	

Tablodaki her bir maddenin bileşenler altındaki değerleri incelendiğinde; (1, 2, 6, 8, 10, 13, 14, 17) numaralı ifadelerinin 1.nci faktör, (3, 4, 5, 7) numaralı ifadelerinin 2.nci faktör, (9, 11, 12, 15, 16, 18) numaralı ifadelerinin 3.ncü faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir.

4.7.3. T Testi ve Varyans Analizi Sonuçları

Bu kısımda örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının sosyo demografik değişkenlere göre t testi ve varyans analizi sonuçları verilmiştir.

4.7.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği T Testi ve Varyans Analizi

İşlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti alt boyutları ve örgütsel adalet ölçeği genelinin demografik değişkenlere göre t testi ve varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.16. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
– İşlem adaleti	Kadın	45	33,48	6,28	-1,033	,303
	Erkek	165	34,74	7,53		
– Etkileşim adaleti	Kadın	45	34,11	6,72	-1,708	,089
	Erkek	165	36,24	7,59		
– Dağıtım adaleti	Kadın	45	30,31	6,57	-1,799	,073
	Erkek	165	32,84	8,80		
Örgütsel Adalet Ölçeği Geneli	Kadın	45	32,87	5,49	-1,615	108
	Erkek	165	34,72	7,09		

Tablo 4.12 incelendiği zaman çalışanların cinsiyetlerine göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{1a} desteklenmemiştir.

Tablo 4.17. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması

	Yaş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	F	p	Fark
İşlem adaleti	18-25	29	35.28	8.09	23	50	3,616	,007*	5-2
	26-33	76	32.89	6.88	18	47			
	34-41	61	34.53	6.69	20	46			
	42-49	36	35.30	7.28	16	50			
	50 yaş ve üzeri	8	42.36	7.84	32	50			
Etkileşim adaleti	18-25	29	37.06	7.32	25	50	3,472	,009*	5-2
	26-33	76	33.77	7.21	10	50			
	34-41	61	36.12	7.38	16	50			

Örgütsel Adalet Ölçeği Genel	Dağıtım adaleti	42-49	36	37,03	7,34	20	50			
		50 yaş ve üzeri	8	42,08	6,53	31	50			
		18-25	29	33,10	8,08	16	50			
		26-33	76	31,23	8,93	10	50			
		34-41	61	32,13	8,27	12	50	1,279	,279	
		42-49	36	33,00	7,28	16	48			
		50 yaş ve üzeri	8	37,75	9,99	20	50			
		18-25	29	35,27	7,11	24	50			
		26-33	76	32,74	6,65	16	49			
		34-41	61	34,41	6,54	18	48	3,482	,009*	5-2
Örgütsel Adalet Ölçeği Genel		42-49	36	35,25	6,23	18	45			
		50 yaş ve üzeri	8	41,12	7,71	30	50			

*p<,005

Tablo 4.13’de araştırmaya dahil edilen çalışanların yaşlarına göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Yaşları 50 yaş ve üzeri olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaleti ortalamalarının yaşları 18-25 arası, 26-33 arası, 36-41 arası ve 42-49 arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Buna göre 50 yaş ve üzeri olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaletlerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların yaşlarına göre dağıtım adaletinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{2a} kısmen desteklenmiştir.

Tablo 4.18. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s	t	p
– İşlem adaleti	Evli	140	34,52	7,45	,134	,894
	Bekâr	70	34,38	7,00		
– Etkileşim adaleti	Evli	140	35,61	7,99	-,457	,648
	Bekâr	70	36,11	6,26		
– Dağıtım adaleti	Evli	140	31,41	8,70	-2,184	,030*
	Bekâr	70	34,08	7,59		
Örgütsel Adalet Ölçeği Genel	Evli	140	34,07	7,07	-,755	,451
	Bekâr	70	34,82	6,28		

*p<,005

Tablo 4.14’de araştırmaya dahil edilen çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalet ölçeği alt boyutu dağıtım adaleti ölçeğinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalet ölçeği alt boyutları işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{3a} kısmen desteklenmiştir.

Tablo 4.19. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	F	p
İşlem adaleti	İlköğretim	42	35,02	7,35	18	50	1,025	,395
	Lise	81	33,29	7,39	16	50		
	Önlisans	37	34,80	8,31	20	50		
	Lisans	47	35,55	6,24	20	47		
	Lisansüstü	3	37,77	2,93	34	40	,256	,905
	İlköğretim	42	36,15	8,11	16	50		
	Lise	81	35,18	7,11	18	50		
	Önlisans	37	35,81	8,88	10	50		
	Lisans	47	36,38	6,47	20	50		
	Lisansüstü	3	37,22	3,46	33	40	,948	,437
	İlköğretim	42	33,76	7,87	12	50		
	Lise	81	32,37	6,93	16	50		
	Önlisans	37	32,91	11,03	10	50		
Etkileşim adaleti	Lisans	47	30,42	8,89	12	50	,408	,803
	Lisansüstü	3	32,00	9,16	22	40		
	İlköğretim	42	35,04	7,34	18	50		
	Lise	81	33,63	6,34	18	46		
	Önlisans	37	34,63	8,31	16	50	,607	,611
	Lisans	47	34,52	6,08	20	49		
	Lisansüstü	3	36,16	1,60	35	38		
	İlköğretim	42	33,76	7,87	12	50		
	Lise	81	32,37	6,93	16	50		
	Önlisans	37	32,91	11,03	10	50		
	Lisans	47	30,42	8,89	12	50		
	Lisansüstü	3	32,00	9,16	22	40		
	İlköğretim	42	35,04	7,34	18	50		

Tablo 4.15 incelendiği zaman çalışanların eğitim durumlarına göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{4a} desteklenmemiştir.

Tablo 4.20. İş Deneyimlerine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması

	İş Deneyim süresi	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	F	p	Fark
İşlem adaleti	1 yıldan az	11	33,83	8,23	24	50	9,408	,000*	4-2
	1-3 yıl	55	32,42	7,01	20	50			
	4-10 yıl	85	33,11	6,74	16	47			
	10 yıldan çok	59	38,47	6,70	18	50			
Etkileşim adaleti	1 yıldan az	11	33,93	7,61	25	50	8,998	,000*	4-2
	1-3 yıl	55	33,36	6,82	18	50			
	4-10 yıl	85	34,86	7,33	10	50			
	10 yıldan çok	59	39,71	6,76	16	50			
Dağıtım adaleti	1 yıldan az	11	30,72	5,81	24	40	,607	,611	
	1-3 yıl	55	31,30	7,58	14	50			
	4-10 yıl	85	32,56	8,49	10	50			

Örgütsel Adalet Ölçeği Geneli	10 yıldan çok	59	33,15	9,47	12	50			
	1 yıldan az	11	33,09	6,99	24	46			
	1-3 yıl	55	32,42	6,41	20	50			
	4-10 yıl	85	33,50	6,54	16	49	6,793	,000*	4-2
	10 yıldan çok	59	37,51	6,59	18	50			

*p<,005

Tablo 4.16’da araştırmaya dahil edilen çalışanların iş deneyim sürelerine göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). İş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaleti ortalamalarının iş deneyim süreleri 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-10 yıl arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Buna göre iş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaletlerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların iş deneyim sürelerine göre dağıtım adaletinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{5a} kısmen desteklenmiştir.

4.7.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği T Testi ve Varyans Analizi

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinin demografik değişkenlere göre t testi ve varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.21. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
– Duygusal bağlılık	Kadın	45	30,81	5,52	,277	,782
	Erkek	165	30,54	5,84		
– Devam bağlılığı	Kadın	45	32,40	6,76	-1,431	,154
	Erkek	165	33,86	5,87		
– Normatif bağlılık	Kadın	45	31,96	5,99	-1,000	,319
	Erkek	165	33,03	6,44		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli	Kadın	45	31,72	5,21	-,871	,385
	Erkek	165	32,48	5,12		

Tablo 4.17 incelendiği zaman çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{1b} desteklenmemiştir.

Tablo 4.22. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Karşılaştırılması

	Yaş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	F	p	Fark
Duygusal bağlılık	18-25	29	30.69	5.76	21	40	2,487	,045*	5-2
	26-33	76	29.05	5.91	16	48			
	34-41	61	31.94	5.66	20	50			
	42-49	36	31.20	5.26	20	41			
	50 yaş ve üzeri	8	32.08	4.94	28	43			
Devam bağlılığı	18-25	29	33.67	7.02	20	45	1,235	,297	
	26-33	76	32.41	5.83	16	46			
	34-41	61	34.12	5.95	18	45			
	42-49	36	34.44	6.22	20	48			
	50 yaş ve üzeri	8	35.62	4.53	31	43			
Normatif bağlılık	18-25	29	32.93	7.91	16	46	2,631	,035*	5-2
	26-33	76	31.60	5.91	20	48			
	34-41	61	33.57	6.07	18	46			
	42-49	36	32.63	5.94	18	48			
	50 yaş ve üzeri	8	38.54	5.15	31	46			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli	18-25	29	32.43	5.96	23	43	2,541	,041*	5-2
	26-33	76	31.02	4.97	17	46			
	34-41	61	33.21	4.90	19	43			
	42-49	36	32.76	4.95	19	43			
	50 yaş ve üzeri	8	35.41	3.83	31	42			

*p<,005

Tablo 4.18’de araştırmaya dahil edilen çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Yaşları 50 yaş ve üzeri olan çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının yaşları 18-25 arası, 26-33 arası, 36-41 arası ve 42-49 arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Buna göre 50 yaş ve üzeri olan çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların yaşlarına göre devam bağlılığından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir (p>0,05). H_{2b} kısmen desteklenmiştir.

Tablo 4.23. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s	t	p
– Duygusal bağlılık	Evli	140	30.63	5.62	,099	,922
	Bekâr	70	30.54	6.08		
– Devam bağlılığı	Evli	140	33.42	5.80	-,427	,670
	Bekâr	70	33.81	6.66		
– Normatif bağlılık	Evli	140	33.41	6.16	1,999	,047*
	Bekâr	70	31.57	6.56		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli	Evli	140	32.49	4.95	,685	,494
	Bekâr	70	31.97	5.50		

*p<,005

Tablo 4.19’da araştırmaya dahil edilen çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu normatif bağlılık ölçeğinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{3b} kısmen desteklenmiştir.

Tablo 4.24. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	F	p
Duygusal bağlılık	İlköğretim	42	31,46	5,59	21	50	,500	,735
	Lise	81	30,55	5,50	20	43		
	Önlisans	37	30,58	6,40	18	48		
	Lisans	47	30,10	5,96	16	43		
	Lisansüstü	3	27,77	5,09	23	33		
Devam bağlılığı	İlköğretim	42	33,49	4,88	25	43	,588	,671
	Lise	81	33,18	6,20	20	48		
	Önlisans	37	34,27	7,05	20	46		
	Lisans	47	33,93	6,14	16	43		
	Lisansüstü	3	29,44	5,85	23	35		
Normatif bağlılık	İlköğretim	42	32,89	5,95	20	46	,696	,596
	Lise	81	33,00	5,69	18	48		
	Önlisans	37	33,24	8,09	16	45		
	Lisans	47	32,37	6,36	20	48		
	Lisansüstü	3	27,22	4,19	23	31		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Genel	İlköğretim	42	32,61	4,21	25	43	,595	,667
	Lise	81	32,25	4,94	19	43		
	Önlisans	37	32,70	6,52	19	46		
	Lisans	47	32,13	5,17	17	40		
	Lisansüstü	3	28,14	2,50	25	30		

Tablo 4.20 incelendiği zaman çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{4b} desteklenmemiştir.

Tablo 4.25. İş Deneyimlerine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Karşılaştırılması

	İş Deneyim süresi	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	F	p	Fark
Duygusal bağlılık	1 yıldan az	11	31,81	6,34	21	40	1,907	,130	
	1-3 yıl	55	29,75	6,44	16	41			
	4-10 yıl	85	30,05	6,15	20	50			
	10 yıldan çok	59	31,94	4,00	23	43			
Devam bağlılığı	1 yıldan az	11	33,33	7,34	25	45	2,794	,041*	5-2
	1-3 yıl	55	32,30	6,02	16	43			
	4-10 yıl	85	33,11	6,43	20	46			

Normatif bağlılık	10 yıldan çok	59	35,39	5,03	18	48	1,308	,273
	1 yıldan az	11	32,27	6,84	25	46		
	1-3 yıl	55	31,57	7,13	16	46		
	4-10 yıl	85	32,90	6,01	18	48		
	10 yıldan çok	59	33,89	5,90	20	48		
Orgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli	1 yıldan az	11	32,47	6,22	25	43	2,519	,059
	1-3 yıl	55	31,21	5,68	17	40		
	4-10 yıl	85	32,02	5,25	19	46		
	10 yıldan çok	59	33,74	3,87	23	43		

Tablo 4.21’de araştırmaya dahil edilen çalışanların iş deneyim sürelerine göre devam bağlılığı alt boyutundan almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). İş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların devam bağlılığı puan ortalamalarının iş deneyim süreleri 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-10 yıl arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Buna göre iş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların devam bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların iş deneyim sürelerine göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). H_{5b} kısmen desteklenmiştir.

4.7.4. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Korelasyon Analizleri

Bu bölümde çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapmaları ile beraber korelasyon analizleri de sunulmuştur.

Tablo 4.26. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları

	±	SS
Etkileşim adaleti	34,47	7,28
İşlem adaleti	35,78	7,45
Dağıtım adaleti	32,30	8,43
ÖRGÜTSEL ADALET	34,32	6,81
Duygusal bağlılık	30,60	5,76
Devam bağlılığı	33,55	6,08
Normatif bağlılık	32,80	6,34
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	32,32	5,13

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan etkileşim adaleti boyutunun ortalaması $34,32\pm 6,81$, işlem adaleti boyutunun ortalaması $35,78\pm 7,45$, dağıtım adaleti boyutunun ortalaması $32,30\pm 8,43$ örgütsel adalet ölçeği genelinin ortalaması $34,32\pm 6,81$ bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık boyutunun ortalaması $30,60 \pm 5,76$, devam bağlılığı boyutunun ortalaması $33,55 \pm 6,08$, normatif bağlılık boyutunun ortalaması $32,80 \pm 6,34$, örgütsel bağlılık ölçeği genelinin ortalaması $32,32 \pm 5,13$ bulunmuştur.

Buna göre işlem adaleti ölçeğinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşıldığı bulunmuştur.



Tablo 4.27. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Ölçekler	Değişkenler													
	Cinsiyet	Yaş	Medeni durum	Eğitim düzeyi	İş deneyimi	İşlem Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Örgütsel Adalet Geneli	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli	
İşlem Adaleti	r	,118	,138	,032	,032	,301	1							
	p	,089	,046*	,648	,643	,000**								
Etkileşim Adaleti	r	,071	,144	-,009	,072	,275	,849	1						
	p	,303	,037*	,894	,296	,000**	,000**							
Dağıtım Adaleti	r	,124	,080	,150	-,113	,092	,605	,586	1					
	p	,073	,249	,030*	,101	,187	,000**	,000**						
Örgütsel Adalet Geneli	r	,111	,139	,052	,010	,260	,923	,941	,790	1				
	p	,108	,044*	,451	,882	,000**	,000**	,000**	,000**					
Duygusal Bağlılık	r	-,019	,125	-,007	-,083	,095	,427	,433	,323	,449	1			
	p	,782	,070	,922	,231	,170	,000**	,000**	,000**	,000**				
Devam Bağlılığı	r	,099	,109	,030	,020	,166	,626	,715	,463	,692	,551	1		
	p	,154	,115	,670	,769	,016*	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**			
Normatif Bağlılık	r	,069	,122	-,137	-,054	,125	,625	,656	,449	,659	,434	,733	1	
	p	,319	,077	,047*	,438	,070	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli	r	,060	,140	-,047	-,045	,153	,664	,714	,488	,713	,770	,903	,864	1
	p	,385	,042*	,494	,515	,027*	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	

Tablo 4.23 incelendiğinde çalışanların;

Yaşları ile örgütsel adaletin işlem adaleti ($r= 0.138, p<.05$), etkileşim adaleti ($r= 0.144, p<.05$) boyutları, örgütsel adalet ölçeği geneli ($r= 0.139, p<.05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r= 0.140, p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Medeni durum ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ($r= 0.138, p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki, örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu ($r= -0.137, p<.05$) arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

İş deneyimleri ile örgütsel adaletin işlem adaleti ($r= 0.301, p<.05$), etkileşim adaleti ($r= 0.275, p<.05$) boyutları, örgütsel adalet ölçeği geneli ($r= 0.260, p<.05$), örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutu ($r= 0.166, p<.05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r= 0.153, p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Örgütsel adaletin işlem adaleti ile etkileşim adaleti ($r= 0.849, p<.05$), dağıtım adaleti boyutu ($r= 0.605, p<.05$), örgütsel adalet ölçeği geneli ($r= 0.923, p<.05$), örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ($r= 0.427, p<.05$), devam bağlılığı boyutu ($r= 0.626, p<.05$), normatif bağlılık boyutu ($r= 0.625, p<.05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r= 0.664, p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile dağıtım adaleti boyutu ($r= 0.586, p<.05$), örgütsel adalet ölçeği geneli ($r= 0.941, p<.05$), örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ($r= 0.433, p<.05$), devam bağlılığı boyutu ($r= 0.715, p<.05$), normatif bağlılık boyutu ($r= 0.656, p<.05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r= 0.714, p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel adalet ölçeği geneli ($r= 0.790, p<.05$), örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ($r= 0.323, p<.05$), devam bağlılığı boyutu ($r= 0.463, p<.05$), normatif bağlılık boyutu ($r= 0.449, p<.05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r= 0.488, p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Örgütsel adalet ölçeği geneli ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ($r= 0.449, p<.05$), devam bağlılığı boyutu ($r= 0.692, p<.05$), normatif bağlılık boyutu ($r= 0.659, p<.05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r= 0.713, p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ile devam bağlılığı boyutu ($r=0.551$, $p<.05$), normatif bağlılık boyutu ($r=0.434$, $p<.05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r=0.770$, $p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutu ile normatif bağlılık boyutu ($r=0.733$, $p<.05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r=0.903$, $p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r=0.864$, $p<.05$) arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki,

Çalışmada araştırmaya tabi tutulan değişkenler birbirleri ile ilişkilerinin olup olmadığına dair analiz sonuçları tablo 5.57’de verilmiştir.

Burada iki değişken; bağımsız değişken örgütsel adalet ve bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi, değişkenler arasında 0,01 ve 0,05 seviyelerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiler vardır. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasında ($r=0.713$) orta düzeyde bir ilişki (H_2 desteklenmiştir). Ortaya konulan bu veriler sayesinde H_3 hipotezinin test edilmesi uygundur.

4.7.5. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Regresyon Analizleri

Tablo 4.28. Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Model Sonuçları

Model Özeti								
Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson			
1	,725 ^a	,526	,519	,35651	1,838			
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti								
b. Bağımlı değişkenler: Örgütsel bağlılık								
ANOVA ^a								
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.		
1	Regresyon	29,022	3	9,674	76,112	,000 ^b		
	Hata	26,183	206	,127				
	Toplam	55,205	209					
a. Bağımlı Değişkenler: Örgütsel Bağlılık Ölçeği								
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti								
Katsayılar ^a								
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Error	Beta			Tol	VIF
1	(Sabit)	1,382	,127		10,880	,000		
	İşlem adaleti	-,121	,102	-,175	-1,190	,235	,106	9,432
	Etkileşim adaleti						,000	
	Dağıtım adaleti	-,156	,056	-,256	-2,774	,006	,271	3,693
	Örgütsel adalet	,812	,144	1,077	5,626	,000	,063	15,903
a. Bağımlı Değişkenler: Örgütsel bağlılık ölçeği								
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti								

Modelde otokorelasyon bulunmamıştır. Durbin-Watson otokorelasyon değeri 1,838'dir ve bu değer 1,5 ile 2,5 arasındadır. İlâveten çoklu doğrusallık değeri de (Tolerans 1.000; VİF 1.000) gerekli kriterleri karşıladığı için burada da bir sorun görülmemiştir. Tablo 5.58'den görüldüğü gibi, model özetindeki korelasyon değerine göre Örgütsel Adalet ve boyutları ile Örgütsel bağlılık arasında %72,5 seviyesinde bir ilişki görülmektedir. Örgütsel adaletin ve boyutlarının örgütsel bağlılığı %52,6 düzeyinde açıkladığı anlaşılmaktadır. Anova tablosuna baktığımız zaman kurulan modelin 0,00 anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olduğu bulunduğu için modelin anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

Modele ilişkin kesin sonuçlar için katsayılar tablosuna dikkat edildiğinde örgütsel adalet ve dağıtım adaleti boyutuna ilişkin (0,00) katsayının 0,05'den küçük bir değerde olduğu görülmektedir. İşlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutları için bulunan katsayı değerlerinin 0,05'den büyük olması anlamsız sonucu vermektedir. Özetle örgütsel adalet geneli ve dağıtım adaleti boyutu bağımlı değişken değişimini açıklama özelliğine sahiptir (***H₃ hipotezi kısmen desteklenmiştir***). İşlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ise bu özelliği taşımamaktadırlar. Durbin-Watson değerinin 1,838 kriterler içerisinde olması değişkenler arasında otokorelasyon sorunu bulunmadığı anlamına gelmektedir. İlâveten çoklu doğrusallık değeri de örgütsel adalet geneli (Tolerans ,063; VİF 15,903), dağıtım adaleti boyutu (Tolerans ,271; VİF 3,693) gerekli kriterleri karşıladıkları için burada da bir sorun görülmemiştir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma Bursa Hasanağa organize sanayi (HOSAB) bölgesinde faaliyet gösteren 13 metal sanayi firmasının 210 çalışanının örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinin bulunup bulunmadığına ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

5.1. Sonuç

Global hale gelen dünyamızda insan yaşamının çok geniş bir bölümünü içine alan çalışma yaşamı bireyler açısından çok fazla önemiyet göstermektedir. Bireylerde işletmelerin yaşamları süresince gereksinim hissettiği en ehemmiyetli gereksinim şeklinde bulunması nedeni ile organizasyonlar açısından birey kesinlikle bulunması gereken bir faktördür. Globalleşme ile pazar koşullarının zorluk seviyesinin yükselmesi organizasyonların yaşamlarını sürdürmeleri açısından daha çok uğraş vermelerini zorunlu kılmaktadır.

İnsanlık var oluşundan günümüze dek ve yaşamları sürdükçe de kendileri ile ilgili adil olunmasını istemektedirler. Belki de bireyin yaşamda en fazla bulmaya çalıştığının adalet olduğu ifade edilebilir. Adaletin gerçekleştirilmediği şartlarda ise insan adaletin ortaya çıkması açısından yollar bulur veya bulunulan çevreyi terk etmeye uğraşır. Günlük yaşamının çoğunluğunu işyerlerinde sarf eden işgörenlerde adaleti talep etmektedirler.

Bireylerin gerek üretim yaptıkları gerekse de ürün aldıkları ve birey yaşamı açısından çok fazla önemiyet gösteren sektörlerin önünde ise metal sanayi sektörü gelmektedir. Metal sanayi hizmetlerini başka sektörlerden farklı kılan ehemmiyetli yönleri mevcuttur. Metal sektörü 7/24 üretimi zorunlu kılan, erteleme yapılamayan, yerine geçecek mamül bulunamayan, bilgi asimetrisinin bulunduğu, üretim öncesi test yapma olanağı bulunan, kusuru reddeden, yapılan üretimin kalitesinin belirlenmesinin zorunlu bulunduğu (çünkü metal çok farklı özellikler gösterebilmektedir) bir sahadır.

Metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sözkonusu nitelikleri nedeniyle iş görme şartları ve çalışmaları önemiyet göstermektedir. Metal üretimi yapan firma işgörenlerinin işletmelerine karşı bağlılık duyarak, başarı ortaya koymaları yaşamsal bir önemiyete sahiptir. Bu durumu ortaya çıkarabilmek açısından ise bulundurmaları zorunlu değişik faktörler arasında önlerde örgütsel adalet ve çalışma konusu ile bütünlük kazanmasının olduğu ifade edilebilir. Tüm bu durumların ortaya çıkmasının ön koşulunun da kendilerini organizasyonda huzurlu, emniyette, adilane davranılan işgörenler şeklinde duyumsamalarıdır denilebilir.

Bu endişeler gözönünde bulundurularak çalışmamız metal sanayi işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına ne düzeyde etkilediğini gösterebilmek ve bu hususta ilgili değişkenler kapsamında literatürde gerçekleştirilen ender yapılan çalışmalardan olması nedeniyle bir boşluğun doldurulması ve farkındalık ortaya konulması için yapılmıştır. Bunun dışında da bulunan neticelerin uygulamacılara da destek vermesi amaçlanmıştır.

Bu bağlamda tez çalışmasında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili hipotezlerin geliştirilmesi sağlanmıştır. Hipotezlerin geliştirilmesi esnasında gerek kavramlarla bağlantılı teorik çerçeve gerekse de konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar göz önünde bulundurulmuştur. Tezin amaçlarını ortaya koymak için gereksinim hissedilen veriler metal sanayi işletmesi çalışanlarından anket desteği ile elde edilmiştir. Araştırmanın yöntem kısmında olan hipotezlerin testleri nicel araştırma ile yapılmıştır. Araştırmanın ikincil amacını oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının çalışanların demografik bilgilerindeki değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Araştırmadaki örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin puan ortalamaları diğer literatürdeki puan ortalamaları ile karşılaştırılmıştır. Metal sanayi işletmesi çalışanlarının yanıtlarından meydana gelen puan ortalamaları metal sanayi işletmesi çalışanlarına yapılan diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında bazı ortalamalar literatürle uyumlu bazı puan ortalamaları ise uyum göstermemektedir.

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun puan ortalaması bu çalışmada orta düzeyde bulunmuştur. Literatürde bu konudaki bulgulara farklılıklar göstermektedir. Benzer sonuçlar yanında farklı bulgulara ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır. Araştırmaya katılan metal sanayi işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık puan ortalaması orta düzeyde bulunmuştur ve bu bulgunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Metal sanayi işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ait puan ortalamaları ile demografik bilgilerine göre değişkenlik gösterip göstermediğini anlayabilmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri yapılmıştır. Analiz sonucunda metal sanayi işletmesi çalışanlarının cinsiyetleri ile işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ve örgütsel adalet ölçeği geneli, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Metal sanayi işletmesi çalışanlarının yaşları ile işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaleti geneli, duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık geneli arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 50 yaş ve

üzeri olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaleti geneli, duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık geneli ortalamaları yaşları 18-25 arası, 26-33 arası, 36-41 arası ve 42-49 arası olanlara göre daha yüksektir. Bu bulgu hakkında yaşlı çalışanların daha olumlu duygular yaşadıkları söylenebilir. Farklılığın sebebi konusunda bu araştırma bulguları ile tam ve doğru şekilde yorum yapılması mümkün olmamakla birlikte yaşlı çalışanların çalışma yaşamının olumsuz yönleri ile daha fazla karşılaştıkları tahmini yapılabilir. Metal sanayi işletmesi çalışanlarının yaşları ile dağıtım adaleti ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Metal sanayi işletmesi çalışanlarının medeni durumları ile dağıtım adaleti ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bekâr çalışanların dağıtım adaleti, evli çalışanların ise normatif bağlılık ortalamaları yüksektir.

Metal sanayi işletmesi çalışanlarının eğitim durumları ile işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ve örgütsel adalet ölçeği geneli, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Metal sanayi işletmesi çalışanlarının iş deneyim sürelerine göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği geneli, devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet, devam bağlılığı ortalamalarının iş deneyim süreleri 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-10 yıl arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu bulunmuştur.

Araştırmada boyutların birbiri ile olan ilişkilerini bulabilmek için pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutları işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda örgütsel adaletin iyileşmesi yönünde çalışanlarda oluşacak algının örgütsel bağlılığı, olumlu etkileyeceği tahmini yapılabilir. Aslında bütün değişkenler arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki oluşturulan araştırma modelinin anlamlı olduğunun bir göstergesidir ve herhangi bir değişkendeki olumlu yönelişin diğerlerini de olumlu etkileyeceği ifade edilebilir.

Araştırmanın ana hedefini belirlemek yani örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisini görebilmek için ölçeklerdeki verilere regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon

analizi sonucunda; metal sanayi işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu gözlenmiştir.

Metal sanayi işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarındaki değişimin %52,6'sı örgütsel adalet ile açıklanabilmektedir. Örgütsel bağlılığa örgütsel adaletin pozitif ve dağıtım adaleti boyutunun negatif yönde ve anlamlı bir etkisi söz konusudur. Örgütsel bağlılıktaki değişimin 25,6'sı dağıtım adaleti ile açıklanabilmektedir. Buna karşın işlem adaletinin ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığa etkisi bulunmamaktadır.

Metal sanayi işletmelerinde çalışanların adalet algıları göz ardı edilmemeli, çalışanlara haklarının korunduğu ve savunulduğu yönetim politika ve uygulamalarıyla hissettirilmelidir.

Metal sanayi işletme çalışanları ödüllendirme yapılırken çalışanların eğitim seviyelerinin, gayretlerinin, sorumluluklarının, streslerinin ve işi başarı ile bitirmelerinin çok fazla dikkate alınmadığını düşünmektedirler. Metal sanayi işletmesi yönetiminin işletme çalışanlarının bu düşüncelerini değiştirmeye yönelik politika izlemeleri önerilebilir.

Metal sanayi işletme çalışanları işletmenin karar verme sürecinde işletmenin tarafsız olmasına, çalışanların fikirlerinin alınmasına, fikirlerin uygulanışına ve alınan kararların kabul veya ret etme haklarının olmasına karşı inançlarının zayıf olduğu gözlenmektedir. Metal sanayi işletmesi yönetimi karar alma süreçlerine çalışanların daha fazla katılımını sağlayarak çalışanların bu konudaki düşüncelerinin değişmesini sağlayabilir.

Metal sanayi işletme çalışanları işletmenin çalışanların sorumlulukları ve işleriyle ilgili aldıkları kararlarda çalışanlara karşı nezaketli, dikkatli, saygılı, samimi ve mantıklı açıklamalar yapılması konusunda kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Çalışanlar işletme yönetiminden alınan kararların neden-sonuç ilişkisini, çalışanın bu karardaki fayda-zarar dengesini açıklamasını bekledikleri görülmektedir. Bu durumun açıklanmasının çalışanlarda adalet duygularının olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacağı öngörüsü yapılabilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar literatür ile karşılaştırıldığında, elde edilen sonuçların literatürdeki çeşitli çalışmalarla uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar Greenberg (1990), James (2005), Zainalipour v.d. (2010), Lotfi ve Pour (2013), Lambert vd. (2020).

5.2. Tartışma

Bu bölümde çalışmamıza katılım sağlayan metal sanayi işletme çalışanlarından elde edilen verilerin ışığında öncelikle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait bulguların tartışması daha sonrasında ise araştırmanın amacına ulaşmak için yapılmış olan pearson korelasyon ve regresyon analiz sonuçları tartışılacaktır.

5.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Bulguların Değerlendirilmesi

Eşitliğin faydaları ile karşılaştırma yapmaya çalışanların "adalet" kavramına değer vermediklerini belirtmek önemlidir. Bu anlamda malzeme ön plandadır. Ancak bu durum yeterli değildir. Ayrıca sosyal ihtiyaçların karşılanmasında adalet de önemlidir. (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 83). Aynı zamanda adalet algısı, birisinin işyerinde çalışması için ilerleme kaydetmesi için bir ön şarttır (Cropanzan, Bowen ve Gilliland, 2007: 34).

Niehoff ve Morman (1993: 528)'ın geliştirmiş olduğu Polat (2007: 28) tarafından kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri (0,96) olduğu ve araştırma sonucunda elde ettiğimiz örgütsel adalet ölçeğine ait Cronbach's Alpha değeri (0,93) olarak bulunmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen güvenirlik katsayı düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Bu ise güvenirlik katsayısının literatür ile uyum sağladığını göstermektedir.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan etkileşim adaleti boyutunun ortalaması ($\bar{x} = 34,32 \pm 6,81$), işlem adaleti boyutunun ortalaması ($\bar{x} = 35,78 \pm 7,45$), dağıtım adaleti boyutunun ortalaması ($\bar{x} = 35,78 \pm 7,45$) ve örgütsel adalet ölçeği genelinin ortalaması ($\bar{x} = 34,32 \pm 6,81$) bulunmuştur. Yavuz (2010: 302) çalışmasında örgütsel adalet ($\bar{x} = 3,06$), örgütsel adaletin alt boyutlarına ait ortalamalar; dağıtım adaleti ($\bar{x} = 2,37$), prosedürel adalet ($\bar{x} = 3,10$), kişilerarası adalet ($\bar{x} = 3,44$), bilgisel adalet ($\bar{x} = 3,36$) şeklindedir. Söyük (2007: 36) çalışmasında dağıtım adaleti ($\bar{x} = 2,45 \pm 0,95$), prosedürel adalet ($\bar{x} = 3,19 \pm 0,76$), etkileşim adaleti ($\bar{x} = 3,64 \pm 0,86$) şeklindedir. Akman (2017: 8) çalışmasında dağıtımsal adalet ($\bar{x} = 2,97 \pm 0,9$), işlemsel (prosedürel) adalet ($\bar{x} = 3,07 \pm 0,87$), etkileşimsel adalet ise ($\bar{x} = 3,02 \pm 0,89$) şeklinde sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmanın uygulandığı çalışanlarda puan ortalamalarının orta seviyede olduğu gözlemlenmektedir ve literatürle önemli ölçüde uyum gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla katılımcıların adalet algılarının daha da iyileştirilmesi konusunda beklentilerinin olduğu ifade edilebilir. İşgörenlerin yüksek adalet standartlarının

orta sırada olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma San ve Yalçıntaş (2017), Doğan (2018), Akman (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını desteklemektedir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre; işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ve örgütsel adalet ölçüsünden alınan puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Literatürde bu alanda farklı görüşler vardır. Bir grup çalışmasına göre bu çalışmada, önceki çalışmada olduğu gibi adalet algısının cinsiyete göre ayrımcılık yapmadığı ortaya çıkmıştır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010: 463; Yürür, 2005: 13; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4; Yılmaz ve Taşdan, 2009: 108; Yavuz, 2010: 303; Kılıç ve Sakallı, 2013: 209). Diğer araştırmalarda ise (Yavuz, 2010: 303; Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010: 6; Polat, 2007: 29; Polat ve Celep, 2008: 307) örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur.

Çalışanların yaşlarına göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Yaşları 50 yaş ve üzeri olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaleti ortalamalarının yaşları 18-25 arası, 26-33 arası, 36-41 arası ve 42-49 arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Buna göre 50 yaş ve üzeri olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaletlerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların yaşlarına göre dağıtım adaletinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Bazı araştırmalarda (Yürür, 2005: 296; Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010: 7) elde edilen sonuçlara göre benzerlik göstermektedir. Abbasoğlu (2015: 6) çalışmasında çalışanların yaşları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Uysal (2018: 21) çalışmasında çalışanların yaşları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalet ölçeği alt boyutu dağıtım adaleti ölçeğinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalet ölçeği alt boyutları işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Abbasoğlu'nun araştırmasında örgütsel adalet algısı çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir (Abbasoğlu, 2015: 7).

Çalışanların eğitim durumlarına göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Abbasoğlu (2015: 8) çalışmasında çalışanların eğitim

seviyeleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda farklılık ilköğretim/lise, yüksek lisans ve doktora/tıpta uzmanlık seviyeleri arasında kaynaklanmaktadır. İlköğretim/lise eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel adalet algıları diğerlerine göre daha düşük bulunmuştur. Akman (2017: 9) çalışmasında hemşirelerin eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Uysal (2018: 10) çalışmasında çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

Çalışanların iş deneyim sürelerine göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. İş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaleti ortalamalarının iş deneyim süreleri 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-10 yıl arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Buna göre iş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaletlerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların iş deneyimlerine göre dağıtım adaletinden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Örgütsel adalet ile işyerinde çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel adalet algısının işyerinde çalışma süresine göre değiştiği bulunmuştur. Bu sonuç, Tuna (2013: 997), Kılıç (2013: 19) ve Polat (2007: 30) tarafından yapılan araştırmalarla uyumludur. Diğer yandan da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından Altinkurt ve Yılmaz (2010: 464) tarafından bu konuda yapılmış olan araştırmada farklılaşmadığı saptanmıştır.

Örgütsel adalet ile boyutları, örgütsel sorumluluklar ve boyutları arasında ortalama bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.713$). Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'nun (2009: 4), usul adaleti ve karşılıklı adalet arasındaki en yüksek ilişkinin, konut işletmelerinde örgütsel adalet standartları ile çalışanlar arasındaki bağlantıdan kaynaklandığını bulmuşlardır. Ayrıca örgütsel adalet kriterlerinin birbirleri ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Alper'in (2007: 42) beş yıldızlı otelcilerle yaptığı çalışma, adalet standartları arasındaki en yüksek ilişkinin uygulama ve etkileşim adaleti arasında olduğunu ve örgütsel adaletin boyutlarının her birinin anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. McFarlin ve Swiney (1992: 626) bankacıları üzerinde yapılan bir araştırma, örgütsel adalet kriterleri arasında önemli bir ilişki bulmuştur.

Benzer şekilde, Cihangiroğlu'nun (2011: 9) askeri hastanelerde çalışan askeri doktorlarla yaptığı çalışmada, prosedür adaleti ve örgütsel sorumluluklar arasındaki ilişkiyi

incelerken en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ile prosedür adaleti arasında olduğu bulunmuştur. Bir kamu tekstil fabrikasının Yıldırım (2003: 371) çalışanları ile yapılan bir araştırma, işlemsel adalet ile duygusal ve düzenleyici yükümlülükler arasında önemli bir bağlantı olduğunu buldu. Scene de Jappe (1998: 493) usul adaleti ve araştırmada örgütsel bağlılık arasında önemli bir bağlantı buldu.

Çöp'ün (2008:43) Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanları ile yapmış olduğu karşılaştırmalı çalışmasında etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde etkileşim adaleti ile her üç bağlılık boyutu arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonlar tespit edilmiş olup bu durumun her iki ülke için de geçerli olduğu görülmüştür.

İşlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutları için bulunan katsayı değerlerinin 0,05'den büyük olması anlamsız sonucu vermektedir. Özetle örgütsel adalet geneli ve dağıtım adaleti boyutu bağımlı değişken değişimini açıklama özelliğine sahiptir. İşlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ise bu özelliği taşımamaktadırlar. Uğurlu ve Üstüner'in (2011) örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğunu ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın yaklaşık% 17'sini açıkladığını bulmuştur ($p < 0.01$; $R^2 = 0.168$).

5.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Bulguların Değerlendirilmesi

Allen ve Meyer'in (1984:372; 1997:21) tarihlerinde geliştirmiş olduğu 21 maddeden oluşan Çınar (2013: 25) tarafından da kullanılmış olan örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri (0,92) olduğu ve araştırmamızda elde ettiğimiz örgütsel bağlılığa ait Cronbach's Alpha değeri (0,79) olarak bulunmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen güvenirlik katsayı düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Bunun güvenirlik katsayısının literatür ile uyum sağladığı görülmektedir.

Araştırmamıza katılanların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık boyutunun ortalaması ($\bar{x}=30,60\pm5,76$), devam bağlılığı boyutunun ortalaması ($\bar{x}=33,55\pm6,08$), normatif bağlılık boyutunun ortalaması ($\bar{x}=32,80\pm6,34$), örgütsel bağlılık ölçeği genelinin ortalaması ($\bar{x}=32,32\pm5,13$) bulunmuştur (Tablo 5.5). (Gül, 2018: 41) örgütsel bağlılık ölçeği ($\bar{x}=2,99\pm0,69$), Yılmaz (2018: 35) örgütsel bağlılığı ($\bar{x}=3,08\pm0,77$) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgu literatürle uyum göstermektedir denilebilir.

Çalışmamız, duygusal bağlılık, katılımcı bağlılığı, normatif bağlılık boyutları ve örgütsel bağlılık açısından çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Özkan (2008: 21) cinsel, duygusal, düzenleyici ve zorunlu

bağlılık boyutlarında hiçbir fark bulmamıştır. Özkan'ın (2008: 21) araştırması bu bulguları desteklemektedir. Özkaya vd. (2006: 76), çalışanların katılma taahhüdünün cinsel olarak farklı olduğunu ve kadınların katılımının erkeklerinkinden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu bulgu literatürle uyumlu değildir. Kurşunoğlu ve diğerleri. (2010: 101) Öğretmenlerle yapılan anket sonucunda, erkek öğretmenlerin düzenleyici sorumlulukları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Gül'ün (Gül, 2018: 43) araştırmasının bir sonucu olarak duygusal sadakat cinsel olarak ayrımcılığa uğruyor. Erkeklerin duygusal ilişkileri daha yüksekti. Düzenleyici ve örgütsel sorumluluklar cinsiyetten önemli ölçüde farklılık gösterse de, katılım sorumlulukları cinsel olarak farklı değildir.

Araştırmamızda çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Yaşları 50 yaş ve üzeri olan çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ortalamalarının yaşları 18-25 arası, 26-33 arası, 36-41 arası ve 42-49 arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Buna göre 50 yaş ve üzeri olan çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların yaşlarına göre devam bağlılığından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Durna ve Eren (2005: 210) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanın yaşı ile duygusal ve normatif sorumlulukları arasında bir ilişki bulunmuştur. Süreklilik bağlılığı ile çalışanların yaşı arasında bir ilişki yoktur. Çalışanlar, yaşlılıkta (40 yaş ve üstü) duygusal ve normatif sorumlulukları ile ayırt edilirler. Kamu kurumlarında çalışanların duygusal ve normatif bağlılığı, çalışan performansında yaşa bağlı farklılıklar ve uzun vadeli istihdam garantileri. Boylu ve diğerlerinin (2007: 55) akademisyenler üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre; Akademisyenlerin duygusal, katılımcı ve normatif yükümlülükleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur. Bununla birlikte, literatür, çalışanlar yaşlandıkça örgütsel sorumlulukların arttığını da gözlemlemektedir. Alper'in (2007: 43) çalışması, yaş değişkenleri ile çalışanın örgütsel sorumlulukları arasında anlamlı bir bağlantı bulamadı. Bu bulgu literatürle tutarsızdır Özkan (2008: 28) cinsiyet, yaş değişkenleri için duygusal, düzenleyici veya zorunlu bağlılık ölçütlerinde hiçbir fark bulmamıştır. Diğer çalışmalar bu bulguyu desteklemiyor.

Çalışmamız, aile durumuna göre örgütsel bağlılıkların küçük ölçekli normatif ölçeğindeki çalışanların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur. Durna ve Eren'in (2005: 211) çalışmasında çalışanların medeni durumları ile

duygusal ve normatif sorumlulukları arasında bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların medeni durumları ile devamlılık arasında bir ilişki yoktu. Evli çalışanların duygusal ve normatif sorumlulukları ile ayırt edilir. Camcı'nın (2013: 53) çalışmasında, çalışanların duygusal, normatif ve bağlılık sorumlulukları aile durumuna göre farklılık göstermez. Budak (2009: 42) öğretmen eğitiminde duygusal, devam, normal bağlılık ve medeni durum arasında ayırım yapmamıştır. Camcı ve Budak tarafından yapılan araştırma, bu çalışmanın sonuçlarını desteklemiyor.

Araştırmamızda çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Gül (2018: 16) çalışmasında ise örgütsel bağlılık çalışanların eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ön lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlar diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek bağlılığa sahiptir.

Araştırmamızda çalışanların iş deneyim sürelerine göre devam bağlılığı alt boyutundan almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. İş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların devam bağlılığı puan ortalamalarının iş deneyim süreleri 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-10 yıl arası olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Buna göre iş deneyim süreleri 10 yıldan çok olan çalışanların devam bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Durna ve Eren (2005: 212) araştırmasında çalışanların kıdemleri ile duygusal ve normatif bağlılıkları açısından ilişki gözlemlenmiştir. Süreklilik bağlılığı ile çalışanların kıdemleri arasında ilişki ortaya çıkmamıştır. Çalışanların iş deneyim sürelerine göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği genelinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

5.2.3. Çalışmaya Ait Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler değerlendirilecektir.

Araştırmamızda değişkenler arasında 0,01 ve 0,05 seviyelerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiler vardır. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasında ($r=0.713$) orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Doğan (2008: 41) İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasında örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu

belirtmiştir. Demircan (2003: 23) belediye çalışanları ile ilgili araştırmasında dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, araştırmada dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık ilişki düzeyini yüksek bulduğunu belirtmiştir.

İşlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında %42,7 oranında pozitif yönlü düşük seviyeli, devam bağlılığı arasında %62,6, normatif bağlılık arasında %62,5, örgütsel bağlılık arasında %66,4 oranında pozitif yönlü orta seviyeli ilişki saptanmıştır. Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında %43,3 oranında pozitif yönlü düşük seviyeli, devam bağlılığı arasında %71,5, normatif bağlılık arasında %65,6, örgütsel bağlılık arasında %71,4 oranında pozitif yönlü orta seviyeli ilişki saptanmıştır. Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında %32,3, devam bağlılığı arasında %46,3, normatif bağlılık arasında %44,9, örgütsel bağlılık arasında %48,8 oranında pozitif yönlü düşük seviyeli saptanmıştır. Örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında %44,9 oranında pozitif yönlü düşük seviyeli, devam bağlılığı arasında %69,2, normatif bağlılık arasında %65,9, örgütsel bağlılık arasında %71,3 oranında pozitif yönlü orta seviyeli ilişki saptanmıştır. Çöp (2008: 44) turizm sektöründe gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. İmamoğlu (2011: 29) ilköğretim öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir. Işık ve arkadaşları (2012: 254) sağlık çalışanları ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Cihangiroğlu (2011:10) askeri hastanelerde gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda çalışma bulgularının literatür ile önemli ölçüde uyumlu olduğu söylenebilir.

5.2.4. Çalışmaya Ait Regresyon Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisi değerlendirilecektir. Bu çalışma verileri kapsamında çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık algıları üzerine anlamlı ve pozitif yönlü etki ettiği saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık algısı üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan model bu etkinin %52,6'sını açıklamaktadır (Tablo. 5.58). Örgütsel adalet ve dağıtım adaleti boyutu bağımlı değişken değişimini açıklama özelliğine sahiptir. İşlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ise bu özelliği taşımamaktadırlar.

İmamoğlu (2011:30) ilköğretim öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Bülbül (2010:25) kamu ve özel banka çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Işık ve arkadaşları (2012:255) sağlık çalışanları ile gerçekleştirilmiş olan çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiştir, fakat bu etki duygusal ve normatif bağlılık üzerinedir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı örgütsel adaletten etkilenmemektedir. Şentürk (2014: 21) öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada bu çalışmanın tam zıttı olarak dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu saptamıştır. Aynı zamanda prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ise örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

5.3. Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa anlamlı ve pozitif yönlü etki ettiği de saptanmıştır. Bu sebeptendir ki metal sanayi işletmesi yönetiminin örgütsel adalet algısını artırıcı bir politika izlemesi önerilebilir. Çalışanların adalet algılarının artırılması için ise durumsallık yaklaşımına göre çalışanların istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi düşünülebilir. Bu durumun gerçekleşmesi sonucunda ise örgütüne bağlı, işinden tatmin ve işiyle bütünleşmiş çalışanlara sahip olunacağı ifade edilebilir.

İnsan hayatının her anında olduğu gibi çalıştıkları örgütte de kendilerini güvende hissetmek ister. Örgütler de yoğun rekabet koşullarında yetişmiş metal sanayi işletmesi çalışanlarını örgütte tutmak için adalet algılarını yükseltme yönünde çalışmalar yapmalıdırlar denilebilir.

Son olarak sosyal bilimlerde her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da kısıtları bulunmaktadır. Zaman ve maliyet gibi konular dikkate alınarak araştırmanın metal sanayi işletmeleri bağlamında yapılması önemli bir kısıttır denilebilir. Araştırmanın evrenini Bu araştırmanın evrenini 13.08.2020 Hasanağa organize sanayi (HOSAB) yetkilileri ile telefonda görüşülerek şifahen edinilen bilgilere göre Bursa'daki Hasanağa organize sanayi HOSAB bölgesinde faaliyet gösteren firmaların toplam 12.600 çalışanlarını oluşturmaktadır. 13 adet metal sanayi firması bulunmaktadır. Metal sanayi firmalarında çalışan sayısı 1.200 kişidir. Kovid-19 pandemisi nedeniyle 210 çalışana ulaşılabilmektedir. Bu da çalışmanın sonuçlarının

genellenmesinin önünde bir kısıt oluşturmaktadır. Yine katılımcıların anketlere verdikleri cevapların samimi ve doğru olduğu yönündeki ön kabul diğer bir kısıtı oluşturmaktadır denilebilir. Çalışmanın sonuçlarının genellenebilmesi için farklı yerlerde, daha büyük örneklemelerle benzer araştırmaların yapılması önerilebilir.

Araştırma sonuçlarına ve Bursa'daki Hasanağa organize sanayi HOSAB bölgesinde faaliyet gösteren metal sanayi firmalarında çalışanların görüşlerine dayalı olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik yeni bir akademik araştırma modeli gerçekleştirilmiştir. Önceki bilimsel araştırmalarda ifade edilen düşünceler ve tartışma yöntemleri dikkate alınmıştır. Akademik araştırmanın devamında, bu araştırma konusu ile ilgili önceki araştırmalar gözden geçirilmiş ve bu araştırmanın Türk literatüründe ilk araştırma olduğu görülmüştür. Akademik araştırmada literatür taraması süreci kapsamında, araştırma konusu ile ilgili daha önceki çalışmaların incelenmesi, keşfi, analizi, okunması, sınıflandırılması, özetlenmesi ve sentezlenmesi gibi araştırmalar yapılmıştır. Literatür taraması ve analizinde, araştırma konusu ile ilgili önceki literatürün görüşleri belirlenmiş, literatürdeki eksiklikler ortaya çıkarılmış ve kendi araştırmamızın önceki literatüre uyacağı yer ortaya çıkarılmıştır. Literatür taramasının akademik araştırmalar için vazgeçilmez bir gereklilik olduğu düşünülerek 152 tür literatüre ulaşılmıştır. Akademik çalışmada; amaç, araştırma soruları, problem durumları, hipotezler, yöntemler, bulgular ve sonuçlar literatür taraması sonuçlarına dayanmaktadır. Akademik araştırmanın gereklerine uygun, bilimsel derinlik ve özgünlükle bir literatür taraması yapmıştır. Akademik araştırmanın beşeri bilimlere katkısı da değerlidir ve literatür eleştirisine de büyük önem verir. Konu ile ilgili daha önceki araştırmalar dikkate alınarak yapılan araştırmanın özgünlük, yetenek, hedef kitlenin ihtiyaçlarına cevap verme, bilime katkı gibi konunun önemli eksikliklerini gidereceği düşünülebilir. Literatür taramaları yoluyla yapılan bilimsel araştırmalarda günlük yaşamın bir parçası olan hemen hemen tüm teknolojiler, ekipmanlar, sistemler, fikirler ve trendler tam olarak değerlendirilmiştir. Kitap ve makale araştırmalarında, üniversite öğrencileri, yüksek lisans ve doktora tezleri, proje ve tez önerileri ve hatta ödev, farklı şekil ve detaylarda edebi araştırma yapılmıştır. Literatür taraması, tez önerileri ve tezde ayrı bir bölüm olarak ve esas olarak tezin giriş kısmında tartışılmaktadır. Literatür taraması, bulunan bilgileri okumak ve sentezlemek özellikle tezin hazırlanma aşamasında kolay olmayıp süreç dikkatli ve sistematik bir şekilde takip edilmiştir. Tezin gerçekleştirilmesi, örgütsel adalete, örgütsel bağlılığa ve metal sanayi firmalarında çalışanlarının bilimsel bilgi ve faydalarına katkıda bulunmuştur. Elde edilen sonuçlardan, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu ve birbirlerini

pozitif yönde artıracakları ve metal sanayi firmalarının performansını artıracakı düşünülmektedir. Türk literatürü bu araştırmayı ilk kez inceleyecektir. Bu çalışmanın ilk derleme olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülebilir. Araştırmanın literatüre ampirik, teorik veya metodolojik katkısı erişilebilir yayınlara çevrilerek artırılabilir. Bu çalışmada, Türk ve yabancı literatürün aksine, metal sanayi firmalarında çalışanlarının görüşleri çerçevesinde, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın Bursa Hasanağa organize sanayi HOSAB bölgesinde faaliyet gösteren 13 metal sanayi firmasında 210 çalışan üzerinde yapıldığı ve ilin sanayi dokümantasyonuna çok önemli destek sağlayacağı ve ülkenin sanayi yönetimine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının uygulanmasının ilk aşamasında pandemi süreci dikkate alınarak metal sanayi firmalarının yöneticileri ve çalışanları için bir örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık eğitimi geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

Abbasoğlu, Ş. (2015). *İşgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi “Bir Devlet Hastanesi Örneği”*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.

Aka, B. (2017). *Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akman, Y. (2017). *Örgütsel Çekicilik, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Sadakat Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akman, Y. (2018). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Work Motivation and Teacher Performance, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(1), 164-187.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46-91.

Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 64(1), 463-485.

Altınöz, M., Çöp, S. & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(1), 285-315.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Pegem Akademi, Ankara.

Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Crosssequential Examination of Change With Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.

Bergman, M. E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 27(1), 645–663.

Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.

Beugre, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.

Bies, R. J. (2001). Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane, In J. Greenberg ve R. Cropanzano (Ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 89-118.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-45

Boom, O. K. & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semi conductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3(1), 99-115.

Borghei, R., Jandaghi, G., Matin, H. Z. & Dastani, N. (2010). An Examination of The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment. *Journal of Human Sciences*, 7 (2), 1155-1172.

Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55–74.

Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan), *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.

Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Bülbül, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Camcı, V. (2013). *Çalışanların Örgüt Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, A., Keskin, H. & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16 (51), 32-42.

Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53(1), 9-16.

Cihangiroğlu, N., Şahin, B. & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 6(12), 1-2.

Cohen-Charash, Yochi, & Spector, Paul, E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Çakıcı, A. B. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çelik, V. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Pegem Akademi, Ankara.

Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çınar, K. (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

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

Çöl, G. & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Bağlılıklarına İlişkin Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*. 40, 445-470.

Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.

Deutsch, M. (1975). Equity, Equality and Need: What Determines Which Value will be Used As The Basis of Distributive Justice?, *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.

Deutsch, M. (1978). Marcus, E. C. (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, 3rd ed. Jossey-Bass, San Francisco. 283-309.

Dıgın, T. (2018). *Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeyinin algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisi: Kobi'lerde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Doğan, M. Y. (2017). Ortaokul öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.

Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.

Eğilmezkoğlu, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Eisenberger, R., vd.** (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Eker, G.** (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elçi, G.** (2014). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil, O. & Keskin H.** (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1),7-24.
- Eren, E.** (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, (9.bs.), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Etzioni, A. W.** (1971). On Changing Societies, *First Published August 1*, 68(3), 309-315
- Greenberg, J.** (1990). Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(1), 399-432.
- Greenberg, J.** (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, Thousand Oaks, Sage Publicationss, CA.
- Güçlü, H.** (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-55.
- Gül, İ.** (2018). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgütsel Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A. & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Gümüş, S. & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink, İstanbul.

Güney, P. D. (2015). *Örgütsel Davranış* (3. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.

Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personel and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.

Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. & Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265

İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.

İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.

Joo, B. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.

Kafdağlı, T. (2007). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations, *American Sociological Review*, 1(1), 449-517.

Karasoy, H. A. (2011). *Örgütsel Bağlılık, Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, 3. Baskı, (Ed.) Aykut BEDÜK, Atlas Akademi Kampüs, İstanbul.

Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, E. D. (2013). Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet: Sinop Örneği. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 5(2), 19-32.

Kılıç, R. & Sakallı, S. Ö. (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 208-237.

Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Örgütsel Yaklaşım*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

Korkmaz, O. & Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14 (4), 541-557.

Kurşunluoğlu, A., Bakay, E. & Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 101-115

Kuzucu, E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Leventhal, G. S. (1976). The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations, L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, 9, 91-131, aktaran Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.

Liao, W. C., ve Tai, W. T. (2006). Organizational justice, motivation to learn and training outcomes. *Social Behavior ve Personality: an International Journal*, 34(5). 545- 556.

Lizote, S.A., Verdinelli, M. A. & Nascimento, S. (2017). Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study With Municipapl Civil Servants, *Brazilian Journal of Public Administraiton*, 51(6), 947-967.

Love, M. S. (2001). *The Case for the Work Group: The Work Group Context as An Antecedent of Organizational Citizenship Behavior*. (Thesis published by UMI, Phd. Thesis), University of Missouri-Columbia, Columbia.

Luthans, F. (1981), *Organizational Behavior*, 3.Ed., McGraw Hill.

Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 20(4), 219-236.

Malik, M. E., Nawab, S. & Naeem, B. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.

Martin, E. (1984). Power and Authority in the Classroom: Sexist Stereotypes in Teaching Evaluations, *The University of Chicago Press*, 9(3), 482-492.

McFarlin, D. B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(1), 626-637.

Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu, Ankara.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications Inc., London.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Mguqulwa, N. (2008). *The relationship between organizational commitment and work performance in an agricultural company*. University of South Africa.

Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(1), 527-556.

Oktay, E. & Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 403-427.

Örücü, E. & Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.

Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım, Bursa.

Özkan, V. (2008). *İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. & Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 76-96.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(37), 79-97.

Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9(1),43-59.

Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış doktora tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(1),307-331.

Polat, M. & Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1),153-170.

Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S. A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9),71-91.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3),465-476.

Robbins, S. P. ve Timothy A. J. (2017). *Örgütsel Davranış*, (Çev.), İnci Erdem, 14. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

San, İ. ve Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, 1 (1)503-514.

Schappe, S. P. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice, *Journal of Business and Psychology*, 12(4),493-503.

Selvitopu, A. (2011). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şahin, D. N. (2006). Örgütsel Adalet ve Kültür. R. Erdem ve C. Ş. Çukur (Edt.), *Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış*, 183-229. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152(1), 81-102.

Şentürk, E. (2014). *Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*. Beta Yayıncılık, İstanbul.

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

Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), [Erişim 06.09.2020, <http://www.insanbilimleri.com>]

Topaloğlu, I. G. (2010). *İş Görevleri Adalet ve Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (8), 997-1023.

Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tyler, T. R. & Blader S. L. (2003). The Group Engagament Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior, *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(41), 434-448.

Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik biralan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

Uysal, B. (2018). *Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

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

Varlı, H. (2014). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Wasti, A. S. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 303-321.

Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(1),302-312.

Yazıcıoğlu, İ. & I. G. Topaloğlu (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1),3-16.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16),83-99.

Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin ilişkisi, *Mülkiye*, 27(1239),371- 402.

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.

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

Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.

Yılmaz, Ö. (2018). *Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2),295-312.

Zainalipour, H., Fini, A.A.S. ve Mirkamali, S.M. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among Teachers in Bandar Abbas Middle School. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5(1), 1986-1990.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formuyla, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Metal Sanayi Sektöründe Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amaçlanmıştır. Anket formuna ait ifadeler, Meyer ve Allen’in geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği ile Niehoff ve Morraan’ın geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçekleri ile araştırmacıların türkçeye uyarlanan ifadelerinden yararlanılarak düzenlenmiştir. Ankette isim belirtilmesine gerek olmamakla birlikte elde edilecek veriler bilimsel araştırma amacının dışında kullanılmayacaktır. Vereceğiniz içten ve samimi cevaplar, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Katılımınız dolayısıyla teşekkür ederiz.

Mustafa KARADENİZ
Araştırmacı
Dr.Öğr.Üyesi Atıl TAŞER
Danışman

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

() 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 yaş ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekar

4. Eğitim Düzeyiniz:

() İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

5. İş Deneyiminiz:

() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-10 yıl () 10 yıldan çok 2

Belirtilen ifadelere ilişkin düşüncenizi karşılayan ifadeyi “X” ile işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen katılıyorum (5)
Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
Duygusal Bağlılık Düzeyine İlişkin İfadeler					
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.				
2	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.				
3	Bulduğum işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.				
4	Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.				
5	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.				
6	Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.				
Zorunlu (Normatif) Bağlılık Düzeyine İlişkin İfadeler					
7	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için				

	yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum..
8	Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
9	Bulunduğum işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim
10	Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.
11	Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.
12	Bu işletmeye çok şey borçluyum.

Belirtilen ifadelerle ilişkin düşüncenizi karşılayan ifadeyi “X” ile işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen katılıyorum (5)
Devam Bağlılığı Düzeyine İlişkin İfadeler					
13					Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir
14					Bulunduğum işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.
15					Şu anda bulunduğum işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.
16					Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.
17					Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
18					Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.
Örgütsel Adalet Ölçeği					
İşlemsel Adalet İlişkin İfadeler					
19					İşe yönelik kararlar firma yöneticilerim tarafından tarafsız bir biçimde verilir.
20					Firma yöneticilerim işe yönelik karar vermeden önce konuyla ilgili tüm çalışanların görüşlerini alırlar.
21					Firma yöneticilerim işe yönelik kararları verirken doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.
22					Firma yöneticilerim çalışanlar tarafından talep edildiğinde verilen kararlara yönelik açıklamalarda bulunarak ek bilgi verirler.
23					İşle ilgili tüm kararlar tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.
24					Çalışanların, firma yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara itiraz etmelerine izin verilir.

Belirtilen ifadelere ilişkin düşüncenizi karşılayan ifadeyi “X” ile işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen katılıyorum (5)
Etkileşim Adaletine İlişkin İfadeler					
25					İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar.
26					İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar.
27					İşimle ilgili kararlar verileceği zaman, firma yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar.
28					İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.
29					İşimle ilgili kararları verirken firma yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma saygı gösterirler.
30					Firma yöneticilerim işimle ilgili kararlar verirken bunların bana etkilerini benimle görüştürler.
31					Firma yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçe sunarlar.
32					İşimle ilgili kararlar verileceği zaman firma yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.
33					Firma yöneticilerim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça duyururlar.
Dağıtım Adaletine İlişkin İfadeler					
34					Çalışma programım adildir.
35					Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.
36					İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.
37					Genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.
38					Bana göre iş sorumluluklarım adildir.

Ek 2: Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmediğine İlişkin Tablo

Temel hipotezler	Desteklendi	Kısmen desteklendi	Desteklenmedi
Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olmadığından H1 hipotezi desteklenmemiştir.			+
Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğundan H2 hipotezi desteklenmiştir.	+		
Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisi kısmi olduğundan H3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.		+	
Örgütsel Adalet Alt hipotezleri			
Çalışanların cinsiyetleri ile işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ve örgütsel adalet ölçeği geneli arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğundan H1a hipotezi desteklenmemiştir.			+
Çalışanların yaşları ile işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği geneli arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H1b hipotezi kısmen desteklenmiştir.		+	
Çalışanların medeni durumları ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu dağıtım adaleti ölçeği arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H1c hipotezi kısmen desteklenmiştir.		+	
Çalışanların eğitim durumlarına göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ve örgütsel adalet ölçeği geneli arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğundan H1d hipotezi desteklenmemiştir.			+
Çalışanların iş deneyim sürelerine göre işlem adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet ölçeği geneli arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H1e hipotezi kısmen desteklenmiştir.		+	
Örgütsel Bağlılık Alt hipotezleri			
Çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğundan H2a hipotezi desteklenmemiştir.			+
Çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H2b hipotezi kısmi desteklenmiştir.		+	
Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu normatif bağlılık ölçeği geneli arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H2c hipotezi kısmi desteklenmiştir.		+	
Çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği geneli arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğundan H2d hipotezi desteklenmemiştir.			+
Çalışanların iş deneyim sürelerine göre devam bağlılığı alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H2e hipotezi kısmi desteklenmiştir.		+	