

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE VE POLONYA'DA TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARINA İLİŞKİN
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
SERDAR ÇÖP

ANKARA–2008

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE VE POLONYA'DA TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARINA İLİŞKİN
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Serdar ÇÖP

Danışman
Yrd. Doç. Ali YAYLI

Ankara–2008

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Serdar Çöp'ün "Türkiye ve Polonya'da Turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama" başlıklı tezi 23.06.2008 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ali YAYLI (Tez Danışmanı)

.....

Üye: Doçent Dr. Mehmet YEŞİLTAS

.....

Üye: Yrd. Dr. Güler SAĞLAM ARI

.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın planlanmasından sonuçlandırılmasına kadar geçen tüm süreç boyunca değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan Tez Danışmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. Ali YAYLI'ya öncelikle teşekkür ederim.

Üniversite ve yüksek lisans eğitimimde bilgi ve deneyimini bizlerle paylaşan, bizlere yol gösteren değerli hocalarıma, çalışmanın uygulama kısmında gerekli yardımı gösteren işletme yöneticilerine teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen sevgi ve inançları ile her zaman yanımda olan annem Birgül, babam Fikret ÇÖP'e, dedem Mehmet ACAR'a, tüm aileme, dostlarıma ve arkadaşlarıma şükranlarımı sunar, sonsuz teşekkürler ederim.

ÖZET

TÜRKİYE VE POLONYA'DA TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

ÇÖP, Serdar

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali YAYLI

Mayıs–2008

Araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve örgütsel adaletin alt boyutları işlemsel, bölüşümsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları, duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca söz konusu örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile alt boyutların cinsiyete, medeni duruma, eğitime, işletmedeki pozisyona, çalışılan departmana göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında iki farklı ülkenin iki farklı bölgesi çalışmanın uygulama alanını oluşturmuştur. Bölgelerden biri Türkiye’de Ege Bölgesi, diğeri Polonya’nın Pomorskie Bölgesidir. Uygulama turizm sektöründe hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmıştır. Uygulama alanının tümüne ulaşılmasında bir takım engeller olduğu için örneklem alınmıştır.

Çalışmada Colquitt’in (2001) çalışmasında kullandığı, Karabay’ın (2004) Türkçe’ye uyarladığı “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve Allen, Meyer’in (1990) geliştirdikleri, Allen, Meyer ve Smith’in (1993) tekrar revize ettiği Türkiye’de birçok araştırmacının kullandığı (Gürkan, 2006; Boylu, Güçer ve Pelit, 2007; Gül ve Oktay, 2003; Özdevecioğlu, 2003; Baysal ve Paksoy, 1999; Uyguç ve Çımrın, 2004) “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Bu araştırma kapsamında turizm işletmelerinde görev yapan personele anket formu uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında oluşturulan veri tabanına girilmiş, ülkesel farklılaşmanın ve adalet bağlılık ilişkisinin ne düzeyde olduğu; t testi, Anova, Tukey testi, Pearson korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha yöntemi ile analiz edilmiş, ölçeğin yüksek güvenilirliğe ($\alpha=0.8834$) sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma sonunda; araştırmaya katılan personelin sorulara verdikleri cevapların frekans-yüzde değeri, standart sapma ve aritmetik ortalamaları tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ülke, işletmedeki pozisyon, yaş, çalışılan süre, departman, eğitim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında yapılan korelasyon analizi ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

ABSTRACT

A PRACTİSE ON THE ORGANİZATİONAL JUSTİCE AND ORGANİSATİONAL COMMITMENT PERCEPTİON OF WORKER'S İN THE TOURİSM SECTOR OF TURKEY AND POLAND

ÇÖP, Serdar

Masters Degree, Tourism Education Program

Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali YAYLI

May 2008

The study will try to explain the affect of organizational justice over organizational commitment and the extension of the relationship between procedural, distributive and interactional justices, all sub-dimensions of organizational justice and the sub-dimensions of organizational commitment; affective, continuance and normative commitments. Moreover, this study has also examined whether the organizational justice, organizational commitment and their sub-divisions show difference in sex, marital statues, education, position within the establishment and the department of employment.

Two different regions of two countries constitute the practical context of the study and the two regions considered are: the Aegean Region in Turkey and the Pomorskie Province in Poland. 4 and 5 star hotels operating within the tourism industry constitute the basis of the application. This study has also taken a group as model as several obstacles had been encountered when extending to all application grounds.

The study made use of the “Measurement of Organizational Commitment” that had been used by Colquitt (2001) in a study, which Karabay (2004) had adapted “Measurement of Organizational Justice” into Turkish that had been developed by Allen and Meyer (1990), which in return, had be re-modified by Allen, Meyer and Smith and which has been used by many researchers in Turkey (Gürkan, 2006; Boylu, Güçer and Pelit, 2007; Gül and Oktay, 2003; Özdevecioğlu, 2003).

A survey had been conducted to the personnel employed in businesses within tourism sector and included in the context of the study. The data attained had been entered into the database of the SPSS program and t-test, Anova, Turkey test and Pearson Correlation Analysis had been used to determine the territorial diversity and the justice-commitment relationship. The reliability of the study had been analyzed according to the Cronbach Alpha method and it is determined that the measurement used is highly reliable ($\alpha=8834$).

The frequency-percentage values, standard deviation and the arithmetic mean of the answers given by the personnel included in the research had been determined at the end of the study. A meaningful relationship had been established between organizational justice - organizational commitment and the country, the position within the establishment, age, duration of employment, department and education. Furthermore, the correlation analysis conducted within the study has also established a meaningful connection between organizational justice - organizational commitment and the sub-dimensions of organizational justice and organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	İİİ
ÖNSÖZ.....	İV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	İX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	6
1.2. Araştırmanın Amacı.....	7
1.3. Araştırmanın Önemi.....	10
1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	12
1.5. Varsayımlar.....	13

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	14
--	-----------

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tanımlar.....	14
2.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	17
2.1.1.1. Bölüşümsel (Dağıtım) Adalet.....	18
2.1.1.2. İşlemsel (Prosedür) Adalet.....	21
2.1.1.3. Etkileşim Adaleti.....	24
2.1.2. Örgütsel Adalet Kuramları.....	27
2.1.2.1. Reaktif - İçerik Kuramı (Tepkisel İçerik Kuramı).....	29
2.1.2.2. Proaktif - İçerik Kuramı (Önlemsel İçerik Kuramı).....	31
2.1.2.3. Reaktif - Süreç Kuramı (Tepkisel Süreç Kuramı).....	32
2.1.2.4. Proaktif - Süreç Kuramı (Önlemsel Süreç Kuramı).....	33
2.2. Örgütsel Bağlılık.....	36
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	40
2.2.2. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli.....	43

2.2.2.1. Duygusal Bağlılık (Değer Bağlılığı).....	43
2.2.2.2. Rasyonel Bağlılık (Devam - Tasarlanmış Bağlılık).....	46
2.2.2.3. Normatif Bağlılık (Ahlaki Bağlılık).....	49
3. YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırmanın Modeli.....	54
3.2. Evren ve Örneklem.....	56
3.3. Verilerin Toplanması.....	60
3.4. Verilerin Analizi.....	63
4. BULGU VE YORUMLAR.....	65
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	120
5.1. Sonuç.....	120
5.2. Öneriler.....	135
KAYNAKÇA.....	136
EKLER.....	146

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo–1: Araştırmaya Katılan Personelin Cinsiyetine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	65
Tablo–2: Araştırmaya Katılan Personelin Yaşa Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	66
Tablo–3: Araştırmaya Katılan Personelin Firmada Çalışma Süresine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	66
Tablo–4: Araştırmaya Katılan Personelin Medeni Durumuna Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	67
Tablo–5: Araştırmaya Katılan Personelin Eğitim Durumuna Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	67
Tablo–6: Araştırmaya Katılan Personelin İşletmedeki Pozisyonuna Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	68
Tablo–7: Araştırmaya Katılanların Personelin Çalıştıkları Departmana Göre Yüzde- Frekans Dağılımı.....	69
Tablo–8: Araştırmaya Katılan Personelin İşlemsel Adalet Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde-Frekans Dağılımı, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	70
Tablo–9: Araştırmaya Katılan Personelin Bölüşümsel Adalet Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde-Frekans Dağılımı, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	71
Tablo–10: Araştırmaya Katılan Personelin Etkileşim Adaleti Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde-Frekans Dağılımı, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	72
Tablo–11: Araştırmaya Katılan Personelin Duygusal Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	73
Tablo–12: Araştırmaya Katılan Personelin Devam Bağlılığı Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	74

Tablo-13: Araştırmaya Katılan Personelin Normatif Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	76
Tablo-14: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ükelere Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonucu.....	77
Tablo-15: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmelerdeki Pozisyonlarına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları.....	79
Tablo-16: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmelerdeki Pozisyona ve Ükelere Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları.....	83
Tablo-17: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Yaş Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu.....	86
Tablo-18: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algısı İle Yaş Faktörü Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu.....	90
Tablo-19: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algılarının Firmada Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonucu.....	92
Tablo-20: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algısı ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu.....	97

Tablo–21: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Çalışılan Departmana Göre Farklılığın Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu.....	98
Tablo–22: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet Algısı İle Çalışılan Departman Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu	102
Tablo–23: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Çalışılan Departmana Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu	103
Tablo–24: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet Algısı İle Çalışılan Departman Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu.....	106
Tablo–25: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Bağlılık, Duygusal, Devam, Normatif Bağlılık Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonucu	107
Tablo–26: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle Eğitim Durumu Seviyesi Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu	112
Tablo–27: Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ükelere Göre Pearson Korelasyon Tablosu	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1:	Adalet Kuramları.....	29
Şekil-2:	Adalet Kuramlarına Dayanılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşuma Etkisi.....	35
Şekil-3:	Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	37
Şekil-4:	Üç Bileşenli Bağlılık Modeli.....	53
Şekil-5:	Araştırmanın Modeli.....	55
Şekil-6:	Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	119

1. GİRİŞ

Dünyada iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler, globalleşme, gümrük duvarlarının yıkılması, dış ticaret korumacılığının azaltılması ve uluslararası ticaretin hızla artması, işletmeleri daha yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabette işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, kar sağlaması, sektörde söz sahibi olması örgütte çalışanlara bağlıdır. Tüm çalışanların örgütle bütünleşmesi, her zaman örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmesi, yaratıcı, yenilikçi ve verimli olması istenilen bir durumdur.

Yönetim, belirlenen bir amaca ulaşabilmek için başkaları ile işbirliği yapmak ve birlikte hareket etmektir (Eren, 2003:3). İnsanlığın varoluşu ile birlikte yönetimden bahsetmek mümkündür. Yönetim biliminin gelişimi Frederick W. Taylor'un "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı kitabıyla başlayarak hızlı bir şekilde günümüze kadar gelmiştir (Eren, 2003:19). Yönetim bilimindeki ilerleme ile kavramsal olarak yönetim, adalet, bağlılık konusu ve bu konular ile ilgili temel ilkelerin geliştiği görülmüştür

Adalet, hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamını taşımaktadır. İnsanların aynı ortamda uyum içinde yaşaması için adalet vazgeçilmez bir olgudur. Örgütlerde kaynakların, ödüllerin, çıkarların korunması konusunda adaletle ilişkin kaygı ve ilginin artması doğaldır.

Çalışanlar işletmelerde birçok kararın alınmasında etkin rol oynamaktadır. Bu kararlar işgörenlerin maaşları, projeler ve çalışılan sosyal ortamla ilişkilidir. Alınan kararlar ekonomik, sosyal ve duygusal sonuçlar doğurur. Bu sonuçlar çalışanlar açısından kararların adil olup olmadığını eleştirel bir gözle sorgulamalarına neden olmaktadır. Adalet kavramı sosyal bilimciler tarafından yıllardır incelenmektedir. Hatta Platon ve Sokrates'e kadar dayanmaktadır (Colquitt vd., 2001:425).

Örgütlerin etkili şekilde işleyişi ve işgörenlerin kişisel tatmini için örgütsel adaletin önemi sosyal bilimciler tarafından ortaya atılmıştır. Adaletin öneminin ortaya çıkması ile örgütlerdeki işgörenlerin davranışlarını anlamak amacıyla adalet üzerinde durulmuştur (Greenberg, 1990:399).

Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir (Pillai vd., 1999:901). Adams'ın Eşitlik Kuramı örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalardandır. Eşitlik Kuramı, kişilerin iş başarısı, tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981;197'den akt. Özdevecioğlu, 2003a;78). Eşitlik kuramında, örgütlerde çalışan kişiler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonunda örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirirler. Burada, kişinin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996;24'den akt. Özdevecioğlu, 2003;78). Greenberg (1990:399) tarafından yapılan başka bir tanıma göre, örgütsel adalet örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak için kullanılan bir terimdir.

Örgütlerinde işgörenler kendileri ile diğer çalışanlar arasında kıyaslama yaparlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece kazanımlar ve bu kazanımların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993;651'den akt. Özdevecioğlu, 2003;78).

Örgütsel adalet üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde üç farklı boyutun ele alındığı görülmektedir. Bunlar; dağıtım (bölüşümsel) adaleti, işlemsel (prosedür) adalet, etkileşimsel adalettir.

Dağıtım adaleti; eşitlik teorisi içerisinde, eşit çabanın eşit sonuç vermesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa yönelik olarak eşit bir şekilde ödül ve ceza verirler. Bu herkesin eşit veya aynı ödül ya da cezayı alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları oranında ödüllendirilir. Örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ettirilmemeli yada ödüllendirilmemelidir. Dağıtımsal adalet, karar verme sürecinde yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını sağlar (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595'den akt. İşcan ve Naktiyok, 2004:186). Dağıtım adaleti; karşılaşılan sonuçlar ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:182).

İşlemsel adalet; bireylerin performanslarını, karar mekanizmalarını etkileyecek adalet algılamalarını ifade eder. İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır. Birincisi, karar almada kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgilidir. Bu boyut karar alınmadan önce söz hakkının verilmesini, fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsar. Formal prosedür olarak ta adlandırılır. İkinci boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Thibaut ve Leventhal, 1975:32'den akt. Özdevecioğlu, 2004:182).

Greenberg etkileşim adaletini işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiş, şu gerekçeyle de açıklamıştır. İşlemsel adalete ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında ve anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel işlemlerden başka diğer faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden ilki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavrıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadır. İşlemsel adalet ile ilgili yargıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcıların aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, işlemsel adalete ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin bir çalışanın avans talebinin

reddedilmesini, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılanabilmektedir (Greenberg, 1990'dan akt İşbaşı, 2001a:61).

Etkileşimsel adaletin, Greenberg (1993) tarafından kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayrılmıştır. Kişilerarası adalet olarak belirtilen yeni bir boyut, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından çalışanlara ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiye, saygı gösterilerek ve değer verilerek davranıldığını yansıtmaktadır. Bilgisel adalet ise, kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere yapılması ile ilgilidir (Karabay, 2004:11).

Bağlılık konusunda son yıllarda araştırma sayısının artması dikkat çeken bir noktadır. Literatür incelendiğinde yönetim alanında son yirmi yıla kadar iş tatmini ve performans üzerinde durulmuştur. Fakat son yıllarda örgütsel bağlılık, işgörenlerin işten ayrılmasında ve verimliliğinde iş tatmininden daha önemli bir etken olduğu, hatta işgücü devir oranında % 34 oranında değişiklik meydana getirdiği ortaya atıldıktan sonra bağlılık konusu üzerinde araştırma sayısı artmıştır.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997'den akt Çakar ve Ceylan, 2005:53).

Balay'a göre örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000:3).“Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olarak çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır.” (Steers: 1977:46'dan akt. Özdevecioğlu, 2003:114).

Allen ve Meyer'in Yaklaşımı; Allen ve Meyer'e (1990) göre örgütsel bağlılık literatürde ele alınan farklı sınıflandırmaların temelinde; duygusal, rasyonel ve

normatif bağıllık olmak üzere üç ana öğeye dayanmaktadır. Literatürde en çok ele alınan öge duygusal bağlanma ögesidir (Kolamaz, 2007:50). Duygusal bağıllık; kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılması ve örgütle arasında duygusal bir bağ oluşturmaktır. Rasyonel bağıllık, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Sökmen, 1995:44). Normatif bağıllık kişinin örgüte karşı sorumluluğunun ve yükümlülüğünün olduğuna inanması, bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bağıllıktır (Kolamaz, 2007:50).

Örgütsel bağıllık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağıllık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve bir aile üyesi gibi hissetmek olarak ele alınmıştır. Kanter, örgütsel bağıllığın geliştirilmesi için üç bağıllık yaklaşımı üzerinde durmakta söz konusu bu yaklaşımları, devam bağıllığı, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı şeklinde sınıflamıştır (Mowday, Porter ve Steers, 1982:30 akt Yıldırım, 2002:2). Daha sonraki çalışmalarda, örgütsel bağıllık konusu çok yönlü incelenmiş ve bu kavram; duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık şeklinde üç boyutta ele alınmıştır (Allen ve Meyer, 1996:270; Meyer ve Allen, 1997:11 akt Pelit vd., 2007:89).

Kültür bir grubun ortak sembol sisteminden geçerek kuşaktan kuşağa aktarılan öğrenilmiş ve paylaşılan davranışlar ve algıları olarak tanımlanır (Erdoğan, 2002:131). Kültür bir toplumu diğerlerinden ayırır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004:14). Örgüt kültürü, insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir (Vural, 2003:41). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, çalışanların ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstererek içsel uyumu sağlamaktadır (Ergün, 2003:9). Tanımlarda da belirtildiği gibi kültür toplumları farklı kılar, bizde çalışmamızda farklı toplumlarda ki farklı örgüt kültürüne sahip çalışanların aynı konu üzerindeki algılarını araştıracağız.

Araştırma konusu olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık konusunda çeşitli teoriler mevcuttur. Örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın birbirleriyle olan ilişkisi, her iki konunun alt başlıkları ele alınarak turizm endüstrisindeki konaklama işletmelerinde araştırılmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırma Problemi

Globalleşme ile birlikte değişen dünya düzeni ve ayakta kalma mücadelesi yöneticilerin geleneksel çalışma yöntemlerini terk edip farklı çalışma yöntemleri aramalarına, işgören devir hızını düşürmelerine, verimliliği ve performansı artırmak için çeşitli yöntemler geliştirmelerine neden olmaktadır.

Örgütsel adalet konusunda Avrupa’da ve Amerika’da 30 yıldır çalışmaların yapıldığı bilinmektedir. Ülkemizde de 2000 yılından itibaren çalışılmaya başlanmıştır. Örgütsel adalet konusunda ilk önceleri dağıtım adaleti üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmanın temeli Etzioni’nin (1961) örgüte katılım modeline dayandırılır.

Bu doğrultuda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kuramlarını şu şekilde açıklamak mümkündür. Örgütsel adalet, iş durumlarının, bir şirket veya kurum yöneticilerinin, adil olup olmadığına ilişkin çalışanların değerlendirmesi olarak ifade edilir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için daha çok çaba göstermeye istekli olması, örgütte kalma isteği ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi olarak tanımlanabilir.

Turizm endüstrisi işletmelerinde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi araştırmamızın problemini oluşturmaktadır. Araştırmamıza konu olan adalet algısının alt boyutları; bölüşümsel, işlemsel, etkileşimsel adalet ile bağlılığın alt boyutları; normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı arasındaki ilişki araştırma probleminin çevresini oluşturmaktadır.

Ayrıca örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın ülkeler açısından farklılık gösterip göstermediği, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile demografik özellik ilişkisi analiz edilecektir. Bu durum problemin ortaya konulmasına farklı bir boyut kazandırmaktadır.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma vardır. Çalışmalardan biri Yıldırım'a (2002) ait olan tekstil ve cam fabrikalarında yapılan çalışma, diğeri; Dilek'in (2004) Türk Silahlı Kuvvetlerinde yapmış olduğu çalışma ve son olarak ta Karabay'ın (2004) Ankara'da 260 denekle kamuda ve özel sektörde yapmış olduğu çalışmaya rastlanılmıştır. Bunların yanında Dilek (2005), İşbaşı (2000) gerek adalet gerekse bağlılığa çalışmalarında değinmişler fakat spesifik olarak bu konuyu incelememişlerdir. Bu nedenle şu ana kadar yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlara bakıldığında, adalet ve bağlılık arasındaki ilişkinin turizm endüstrisinde uygulanmamış olması nedeniyle bu alanda bir boşluğun olduğu söylenebilir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Turizm endüstrisi işletmelerinde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi araştırmamızın problemini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymak ve incelemektir.

Örgütsel adalet doğruluğun ve haklılığın örgüt içinde sürdürülmesidir. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Adalet örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artmasındaki en önemli etkenlerden biridir. Son yıllarda entelektüel sermayenin bağlılığı önem kazanmıştır. Bu bağlılığın sağlanması içinde örgüt içi adalet algısının üst seviyelerde olması istenen bir durumdur.

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet konusunda çok az çalışmaya rastlanılmış, turizm sektöründe ise daha önce böyle bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. İnsanlar arasındaki sosyal ilişkilerin çok önemli olduğu Türkiye'de

örgütsel adaletin boyutlarıyla ele alınıp incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

Örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalar 1980'den sonra artış göstermiştir. Fakat bu çalışmaların çoğu Kuzey Amerika'da gerçekleşmiştir (Skarlicki, 2001'den akt. Karabay, 2004:38). Bu nedenle Türkiye'de ki işletmelerde çalışanların adalet algılarını nasıl oluşturdukları ve bu algılara nasıl tepki gösterdikleri hakkında pek fazla sonuç elde edilememiştir.

İşgücü devir oranının yüksek olduğu turizm sektöründe, çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişki düzeyi merak edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık algısı yaşa, eğitim durumuna, çalışılan departmana, işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırmada tespit edilecektir.

Araştırmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmak istenmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları (işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel) ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının (duygusal, devam, normatif) ilişkisi ortaya konulacaktır.

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Türkiye'de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₃: Polonya'da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Yönetici olarak çalışmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre farklılık göstermektedir.

H₅: İşgören olarak çalışmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: Polonya’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₈: Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₉: Polonya’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Türkiye’de örgütsel adalet algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₁: Polonya’da örgütsel adalet algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₂: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₃: Polonya’da örgütsel bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₄: Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı eğitim duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₅: Polonya’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı eğitim duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₆: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₇: İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₈: İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₉: İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₀: Bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁: Bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂: Bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃: Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₄: Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₅: Etkileşim adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Turizm sektörü ülke ekonomisine fayda sağlayan başlıca sektörlerden biridir. Bu sektörde en önemli üretim girdilerinden biri emek yoğun bir sektör olması dolayısıyla iş gücüdür. İş gücünün de yüksek devir oranına sahip olması turizm sektöründe en önemli sorunlardan biridir. Turizm işletmeleri işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı arzu etmektedir. Entelektüel sermayenin ön plana çıktığı günümüzde artık çalışanlar daha çok sorgulamakta, daha iyi iş, daha iyi ücret ve her şeyden önemlisi adilane bir şekilde

haklarını talep etmektedirler. Adaletin çalışanların motivasyon, bağlılık, iş tatmini, verimlilik üzerinde etkili olduğu, adaletsizliğinde yönetsel bir sorun olduğu bilinmektedir. Son yıllarda örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevini yerine getirmesi için kazanımların adil dağıtımını ifade eden örgütsel adaletin bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğinde örgütsel bir sorunun kaynağı olduğu düşünülmektedir (Greenberg, 1990:390'dan akt. Özmen vd, 2007:20).

Araştırmamıza konu olan yaklaşımlardan örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar yetersizdir. Bağlılık konusunda çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Fakat adalet ve bağlılık ilişkisi kuran çalışma sayısı azdır. Araştırmamıza konu olan örgütsel adaletin boyutları ayrı ayrı ele alınmış, işletmelerde adalet algısının hangi boyutunun daha önemli olduğu, hangi boyutunda adalet algısının daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Skarlicki (2001) çalışmasında, örgütsel adalet konusunda farklı ülkelerde, çok uluslu şirketlerde, kültürel olarak farklılık gösteren işgörenler üzerinde araştırmalar yapmanın öneminden bahsetmiştir (akt. Karabay, 2004:120).

Cremer, Dijike, Bos (2004) tarafından Hollanda'da 257 belediye memurları üzerinde yapılan, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Orpen (1994) çalışmasında örgütsel bağlılık ile dağıtımsal adalet ve prosedür adaleti arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamış, ABD'de çeşitli şirketlerdeki yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılıkla dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur (Dilek, 2005:59).

Yıldırım (2002:92,96) cam ve tekstil fabrikalarında yaptığı araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında korelasyon analizi yapmış, analiz sonucuna göre örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Böyle bir araştırmanın sanayi sektöründe yapılması, hizmet sektörü olan turizm sektöründe de benzer sonuçların

çıkıp çıkmayacağı merakını doğurmuştur. Aynı şekilde Dilek (2004:88) yılında yaptığı çalışmada da benzer şekilde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, uygulamayı da Türk Silahlı Kuvvetlerinde yapmıştır. Karabay'da (2004:40) çalışmasını Ankara'da kamu ve özel sektörde çalışan 260 yönetici üzerinde yapmıştır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda turizm sektöründe örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla olan ilişkisi kesin olarak tespit edilememiştir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi farklı araştırmacılar tarafından, farklı sektörlerde yapılmış ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu açıdan çalışmamızda, turizm işletmelerinde örgütsel adalet örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir.

Turizm işletmelerinde yapılan bu çalışma ile personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusundaki algıları incelenecek, örgütsel adaletle ilgili algılamalarının ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin ortaya çıkarılması yüksek işgören devir oranının olduğu turizm işletmelerinde insan kaynaklarının yönetimine önemli veri sağlayacaktır.

Yapılan çalışmaların turizm sektörünü temsil etmemesi, bazı araştırmacıların farklı sektörlerde çalışmanın gerekliliğine değinmiş olması bu konuda bilgi eksikliğinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırma da turizm işletmelerinde örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın alt boyutları incelenmiştir. Bunun yanında araştırmanın farklı kültüre sahip ülkelerde yapılması, küreselleşmenin en uç noktalara geldiği günümüzde dünyadaki ortak değerlerin farklı coğrafyalardaki etkisini incelenen fırsatı vermiştir. Bu temellere dayalı olarak araştırmanın gerekliliği ve önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca araştırmamızın sonuçlarının sektör açısından faydalı olacağı ve diğer araştırmacılara bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ki ilişkiyi tespit etmek için Birleşmiş Milletlerin sınıflandırdığı 12 bölümden oluşan hizmet sektörünün alt sektörlerinden biri olan turizm sektörü seçilmiştir.

Tüm evrene ulaşmak zaman ve ekonomik olarak engeller meydana getireceğinden Türkiye’de yapılan araştırma Ege bölgesi ile Polonya’da yapılan araştırma Pomorskie bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Pomorskie bölgesi ile Ege bölgesi yapılan turizm şekli olarak benzerlik göstermektedir. Fakat işletme sayısı açısından arada farklılıklar vardır. Baltık denizi kenarında, turistik bir bölge olan Pomorskie bölgesindeki işletme sayısı Türkiye’de Ege bölgesine kıyasla az sayıdadır.

Sayfiye otel işletmelerinin sezonluk çalışması ve süre darlığından dolayı Ege bölgesinde yapılan araştırma sezon başına denk gelmiştir. İşletmelerde çalışan personelin yeterli sayıya ulaşmaması, sezonluk çalışan personelin adalet ve bağlılık konusundaki görüş ve düşüncelerinin tam anlamıyla çalışmaya dahil edilememesine neden olmuştur. Bazı işletmeler iş yoğunluğundan dolayı çalışmaya destek vermeyi kabul etmezken, bazı işletmelerinde sezonluk olarak hizmet vermesinden dolayı açık olmaması ile karşılaşmıştır.

1.5. Varsayımlar

Araştırmaya katılan turizm işletmelerindeki tüm üst, orta, alt düzeydeki yöneticiler, departman (ön büro, kat hizmetleri, yiyecek içecek, insan kaynakları, güvenlik, satış ve pazarlama) müdürleri yönetici olarak varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin anket sorularını cevaplamada dürüst davranacakları varsayılmıştır.

Örneklem grubunun, evreni temsil edeceği varsayılmıştır. Araştırmaya katılan 4 ve 5 yıldızlı otellerin bölgedeki tüm turizm işletmelerini temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan “örgütsel adalet ölçeği” ve örgütsel bağlılık ölçeği daha önce birçok araştırmada kullanılmış geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu nedenle anket formlarının ve soruların çalışma için uygun veri topladığı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma konumuzu oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt bileşenleri anlatılmaya çalışılmıştır.

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tanımlar

Adalet, hak ve hukuka uygunluk, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme gibi anlamlar içeren yaşamımızın vazgeçilmez olgularından biridir. Adalet kavramının yönetim bilimi için incelenmesi yeni, sosyal bilimler için ise eskilere dayanmaktadır.

Sosyal bilimciler adaletin çalışanlar üzerine önemini ve gerekliliği üzerinde durmuştur. Sosyal psikoloji alanında adalet üzerine yapılan çalışmalardan, örgütsel adalet konusunu inceleyen araştırmacılar yararlanmıştır. Sosyal psikoloji araştırmacıları genelde çalışmalarını laboratuvarlarda yapmıştır (Bryne and Cropanzano, 2001:4 akt. Yılmaz, 2004:4). Aristo, Nozik ve Rawls gibi pek çok filozofta adalet konusu üzerine çalışmıştır (Greenberg ve Bies, 1992:433). Rawls, adaleti, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul etmiştir (Rawls, 1971:3'den akt. Demircan ve Ceylan, 2003:23).

Örgütsel adalet kavramın tarihsel gelişimine bakıldığında 'sosyal adalet' kavramının örgütlere uyarlandığı ve "örgütsel adalet" (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı (Equity Theory), Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory), Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory),

Lerner'in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker'in (1975) İşlemsel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry'in (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory) rgtsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987 akt. İşbaşı, 2001:60).

Örgütsel adaletle ilgili alışmalar, Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı faydayı karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların rgttn sağladığı fayda ile de yapılmaktadır. Çalışanlar tarafından yapılan bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığı sonucuna varılmaktadır (Greenberg, 1990:400–401). Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilişkilidir (Luthans, 1981:197 akt. zdevecioğlu, 2003:78).

Örgütsel adalet kavramları ve alt bileşenleri üzerinde kavramlar geliştirilmiştir. Bu kavramlar aracılığı ile araştırmacılar iş örgütlerindeki adaletin rolü üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Örgütsel adalet üzerinde yapılan çalışmalar 1960'larda başlamış olsa da 1990'larda yoğunlaştığı grlmektedir (Yochi ve Spector, 2001:278).

Örgütsel adalet üzerine yapılan tanımların bazıları şunlardır; örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996:4'den akt. zdevecioğlu, 2003:78). Örgütsel adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetildiğini, dağıtıldığını, dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara denir (Folger and Cronpanzano, 1998 akt Yıldıırım, 2002:29). Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin dört alt boyutu dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir (Pillai vd., 1999:901'den akt. İşcan ve Naktiyok, 2004:1). Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin

örgüt içerisinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi, başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar tarafından yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmesidir (İşcan ve Naktiyok, 2004:7). Örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Çünkü adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yola açmaktadır (Beugre, 2002:1092). Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereksinimdir. (Lambert, 2003;155). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların işyerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların örgütsel sonuçlarını nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır.

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasını Beugre (1998), üç nedenle önemli bulmuştur; (Yılmaz, 2004:6)

1. Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
2. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Çalışanlara nasıl davranıldığı, bağlılık, güven, performans, işgücü dönüşümü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.
3. Daha eğitilmiş işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş hale geldikçe sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyette beklenmektedir.

Bir örgütte adaletin sağlanması için şu hususların var olması gerekmektedir; (Greenberg, 1990:403–404)

1. Karar verme konumunda bulunacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi.
2. Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi.
3. Bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol mekanizmasının belirlenmesi.

4. Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması.

5. Alınan kararın denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmanın oluşturulması.

2.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütlerde adaletin çalışanlar tarafından adil algılanması örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli etkenlerden biridir. Örgütsel adalet literatür de boyutlara ayrılmıştır. Bazı yazarlar örgütsel adaletin boyutlarını 3'e ayırmıştır. Bunlar; dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) dir. Bazıları da etkileşimle ilgili elemanların, tıpkı yapısal elemanlar gibi prosedür adaletine ilişkin algıyı etkilediğini, bu nedenle de etkileşimsel ve yapısal elemanların ayıramayacağını savunarak, etkileşim adaletini prosedür adaletinin içinde ele almış ve örgütsel adaletin boyutunu iki sınıfta incelemiştir. Colquitt (2001:388) ise, çalışmasında örgütsel adaleti 4 alt boyutta incelemiştir. Bunlar işlemsel adalet, bölüşümsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Colquitt çalışmasında etkileşim adaletini iki alt boyuta ayırarak bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak ele almıştır. Çalışmamızda örgütsel adaletin boyutları 3 başlık altında ele alınacaktır.

Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmanın Adams'ın Eşitlik teorisi ile başladığını belirtmiştik. Adams teorisinde kazanımların adilliği üzerinde durmuş yani dağıtım adaletini incelemiştir. Daha sonraki araştırmalarda prosedür adaleti ve kimileri tarafından prosedür adaletinin içinde var olduğu düşünülen etkileşim adaletinin ortaya çıkması örgütsel adalet boyutunun genel tarihsel gelişimidir.

2.1.1.1. Bölüşümsel (Dağıtım) Adalet

Foley vd. (2002:473) dağıtım adaletini, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde benzer bireylere aynı davranılması, farklı bireylere de farklılığı oranında farklı davranılması olarak savunur. Cohen (1987:20), dağıtım adaletini,

oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların eşit olarak paylaştırılmasıdır.

Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içinde yer alır ve eşit işe eşit sonuç getirmesi beklenilir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılır (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595).

Dağıtım adaleti, görevler, fırsatlar, cezalar, maddeler, hizmetler, ödüller, roller, statüler, ücretler, vb. her türlü kazanımın örgüt çalışanları arasındaki dağılımını konu alan kavramdır ve çalışanların örgütsel kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Dağıtım adaletinde, maddelerin ve paranın paylaşılması çok rastlanan bir durumdur. Bu paylaşım sırasında tartışmalar genelde, para ve malı alanların özellikleri ile bu kuralların belirlenmesi üzerinde odaklanır (Cohen, 1987:20-21).

Dağıtım adaleti olgusu Göreli Yoksunluk Teorisine dayanmaktadır. Göreli Yoksunluk Teorisi de genel olarak ele alınan sosyal adalet konusunda yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Göreli Yoksunluk Teorisi, tatmin ödül ya da kazanımların objektif değerlerinin yerine kişilerin çıktılarını diğerlerinin çıktıları ile karşılaştırması sonucunda sosyal olarak belirlenmektedir. Aynı kazanım karşılaştırıldıkları standartlara göre tatmin edici yada hayal kırıcı olabilmektedir. Göreli Yoksunluk Teorisi işleyişi şöyledir; işgörenler kazanım elde etmeyi amaçlamakta ya da kazanım elde etmektedir. Daha sonra bu kazanım kendisi için değerini genellikle belirli bir standardı temel alarak belirlemekte, bu kazanım benzer birinin elde ettiği kazanımla aynı olmaktadır. Eğer elde edilen kazanım, standarttan daha az ise işgören tatminsizlik hissetmektedir (Bryne ve Cropanzano, 2001 akt. Yılmaz, 2004:9).

Adams'ın Eşitlik Teorisi Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisine dayanır. Bu teori insanların neden bazı ilişkileri sürdürdüğü bazılarını da sona erdirdiğini açıklamaya odaklanmıştır. Homas'a göre tüm sosyal etkileşimler bir tür değişimi ya

da mübadeleyi içermektedirler. Homans'a göre insanlar bir ilişkide kazanç ya da kayıplarını hesaplamakta, buna göre de bir ilişkiye devam edip etmeyecekleri kararını vermektedirler. Ödül ya da fayda bu ilişkiden kaynaklanan olumlu bir çıktıdır.

Dağıtım adaleti, işgörenlerin performansı karşısında aldıkları ödüllerin adil olup olmadığını algılamaları ile ilgilidir. Dağıtım adalet kavramı “Eşitlik Kuramı”ndan (Equity Theory) türemiştir. Adams'a göre (1963:423), örgüt içersinde çalışanlar aldıklarının adil olup olmadığına “Eşitlik Kuramı'na” göre karar verirler. Çalışanlar ortaya koydukları performans girdileri ile almış oldukları ödül çıktıları arasında eşitsizlik olduğunu düşünürlerse, adilsizlik olduğunu algırlarlar. Bu girdi ve çıktı arasındaki eşitsizlik bireyler üzerinde öfkeye veya suçluluk duygusuna neden olacaktır.

Eşitlik Kuramı bazı çalışmalarda Hakçalık Kuramı olarak geçmektedir. Hakçalık Kuramına göre, bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin bir yolu, yaptığımız katkıların ya da yatırımların karşılığında elde ettiğimizi sonuçlara oranını hesaplamak ve elde ettiğimiz bu oranı, kendimizi mukayese ettiğimiz bir başkasına ait oranla karşılaştırmaktır. Sonucun eşit çıkması denge durumunu sağlayacak, sonuçtan tatmin olunacaktır. Eşit değilse, dengesizliğin aleyhinde olan tarafın verimliliği azalacaktır (Karabay, 2004:5).

Adams'a göre (1963:427–428) eşitsizlik algısına kapılan çalışanlar, durumu kendi lehine çevirmek için altı değişik yola başvururlar. Bunlar;

1. Kendi yatırımlarını, katkı oranlarını değiştirmeye çalışmak,
2. Kazanımların değişmesini sağlayacak şekilde davranmak, bilişsel olarak katkı ve kazanımları bozarak,
3. Kazanımlara ilişkin algılarını çarpıtmak,
4. Diğerlerinin elde ettiği kazanımları ve yatırımları bozarak,
5. Ortamdan, fiziksel çevreden uzaklaşmak,

6. Karşılaştırmaya temel alınan standardı, referans kişi ya da grubunu değiştirmek.

Adams'ın teorisine göre bireyin katkı ve kazanım oranları benzerlerinin ile aynı ise adil bir adalet algısı oluşmakta, kişiler tarafından algılanan eşitsizlik mevcut ise eşitsizliği giderme yönünde çabalar ortaya çıkmaktadır. Kişilerin eşitsiz adalet algılamaları durumunda davranışsal ve psikolojik davranışlar ortaya çıkmıştır. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda yapılan adaletsizlikler karşısında işgörenlerin çalma, üstlerine olumsuz tavırlar sergileme gibi davranışlarda bulunduğu saptanmıştır. Adams'ın teorisi çalışmalara 1975'lere kadar ışık tutmuş, daha sonra da ciddi eleştiriler almıştır (Dilek, 2004:4).

Dağıtım adaletinin temelini Adams'ın Eşitlik Teorisi yanında Leventhal'ın Adalet Yargılama Modeli oluşturmaktadır.

1976 yılında Leventhal'ın ileri sürdüğü Adalet Yargılama Modeli farklı dağıtım kanallarının benimsenmesi ile elde edilmek istenen kazanımlar arasında bağ kurar. Kişilerin kazanımlarının adillliğini değerlendirmekte proaktif olarak kullandığı çeşitli adalet kurallarının ortaya çıktığı koşulları incelemiştir. Adalet Yargı Modeli Greenberg'in sınıflandırmasına göre proaktif içerik teorisi kapsamındadır. Leventhal kuramında Adams gibi ödüllerin dağıtımı üzerine odaklanmıştır. Leventhal (1976), "Ödülleri katılım (equitably) kuralına uygun bir şekilde dağıtan yönetici ya da örgüt uzun dönemdeki verimliliğini arttırmak istegindedir. Bu katılım kararının benimsenmesi, ödüllerin katılım kurallarına uygun dağıtılmasının yüksek motivasyon ve performans sağlayacağı beklentisinden kaynaklanmaktadır." (Yılmaz, 2004:16). Leventhal'ın ve Adams'ın kuramları kazanımlar üzerine odaklanmış, kazanımların elde edilmesinde alınan kararları açıklamada yetersiz kalmıştır. Bunun üzerine prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır.

2.1.1.2. İşlemsel (Prosedür) Adalet

Lind ve Tyler (1998)'e göre; prosedür adaleti, prosedürlerin yani kararların alınmasında kullanılan araçların adilliğine ilişkin bir kavramdır. Konosky (2002) prosedür adaletini, ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgili olduğunu ortaya koymuş; diğer bir şekilde, çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme mekanizmasının nasıl işlediğini ve prosedürlerin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Dilek, 2004:6).

Prosedür adaleti, ücretlerin adaletsiz dağıtımından kaçınma, alınan kararlara katılım, bilgi paylaşımı gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595). Moorman (1991)'e göre prosedürel adalet; çalışanlar için sonuçları değerlemede uygulanan prosedürlerin adil olup olmamasını içermektedir. Örgütün yasal süreçleri ve çalışanın karar verme süreciyle ilişkisi veya etkileşimi ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir (Ceylan ve Özbal, 2005:172).

Dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti kararların alınma sürecine odaklanmaktadır; prosedür adaleti, doğru yöntem ve rehberler vasıtasıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarından etkilenme derecesidir (Scandura, 1999:26).

Örgütlerde dağıtımsal adalet algısı çalışanların ödeme kararları karşısında gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedür adaletinde ödeme kararlarının alınış biçimlerine gösterdikleri tepkiye odaklanır. Kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına dair algılamaların, kazanımların adilliği ile ilgili algılamaları da etkilediği belirtilmiştir (Folger, 1987:144).

Thibaut ve Walker (1975) hukuk alanında yaptıkları deneysel çalışmalarla şunu belirlemiştir: Mahkemede kendilerine söz hakkı veren davalı ve davacıların mahkemeleri adil olarak algıladıkları, söz verilmeyen davalı ve davacıların ise kendi haklarında verilen kararların adil olmadığını düşünmektedirler. Bu durum “kararları

etkileme psikolojisiyle” davalının ya da davacının kendisi ile ilgili kararlara varılırken sonuçları etkilemek isteğinden ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmeler için ele alınacak olursa, işgörenlerin kendileri ile ilgili verilen kararlarda söz sahibi olmaları sonucunda işgörenler verilen kararları daha adil olarak algılayacaklardır. Thibaut ve Walker bu duruma “süreç kontrolü” adını vermiştir. Çalışanların kendileri için alınan karar sürecine müdahale etme hakkına sahip olmaları süreç kontrolüdür (Dilek, 2004:7). Diğer bir kontrol olgusu da “karar kontrol” olgusudur. “Karar kontrol” olgusu çalışanların kendileri için verilen kararda söz sahibi olmaları ya da kararın kontrolünü ele geçirmeleri ile ilgilidir (Beugre, 1998’den akt. Yılmaz, 2004:22).

Prosedür adaletine ilişkin literatürde dört modelin etkili olduğu görülebilir;

1. Kişisel çıkar modeli
2. Prosedür tercih modeli
3. Değer açıklayıcı model
4. Grup değeri modeli

Kişisel Çıkar Modeli; Thibaut ve Walker tarafından 1975’te ileri sürülen modeldir. İnsanlar elde ettikleri kazanımlarla ilgilendikleri için kararların alınmasında kullanılan süreç üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Süreç kontrolü ve karar kontrolü bu modele göre yapılanmıştır. Kişisel çıkar modeli, bireyin arzu ettiği çıktıyı elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamaktadır. Prosedür Tercih Modeli (Procedural Preferences Model); Leventhal ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş, prosedür adaletinin algılanmasına yol açan kriterlerin neler olduğunun belirtilmesi açısından önemlidir (Yılmaz, 2004:22).

Korsgaard ve Roberson (1995:657)’e göre, Değer Yargılayıcı Model (Value-Expressive Model), işgörenlerin kendi fikir ve bakış açılarının ortaya konulması için fırsat verilmesi yani kişilere söz hakkı verilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Lind ve Tyler’ın, Grup Değeri modeli; bireyler bir gurubun üyesi olmayı, kendini o gruba ait hissetmeyi ister. Bunun nedenleri sosyal statü kazanmak, kendini güvende

hissetme arzusu, yalnızlık hissinden kurtulmak, taraflı davranılmaması, kararların kanıtlara dayanması kişilerin prosedür adaletine olan algılarını etkilemektedir.

Leventhal'a göre örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır (Karabay, 2004:7; Özdevecioğlu, 2003:79; Yıldırım, 2002:38).

1. Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararları ile ilgili alınacak kararların birbirleri ile tutarlı olması.
2. Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde çalışanlara karşı ön yargılı olmama kuralı.
3. Doğruluk kuralı: Dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan bilginin doğruluğu.
4. Düzeltilebilme kuralı: Alınan bazı kararlara karşı oluşan itirazlar sonucunda kararların düzeltilebilmesi kuralı.
5. Temsilcilik kuralları: Dağıtım sürecinde, çalışanları etkileyen kararların alınması sürecinde çalışanların görüşlerinin temsilciler vasıtasıyla alınması.
6. Etik kuralı: Alınan kararların çalışanların etik değerleri ile uyum sağlaması kuralıdır.

Sonuç olarak prosedür adaleti ödül kararına varmak için kullanılan süreç ve prosedürlerin adilliği anlamına gelmektedir. Prosedür adaletine ait modellere kısaca değinilmiştir. Literatürde işlemsel adalet ile prosedür adaleti iç içe verilmiştir hatta bazı çalışmalarda prosedür adaleti yerine işlemsel adalet ismi kullanılmıştır. Thibaut ve Walker (1975:34) tarafından yapılan araştırmada prosedür adaleti işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınmıştır. Özdevecioğlu (2003:79) çalışmasında işlemsel adaleti iki alt boyuta ayırmıştır. Bunlardan birincisi, prosedür olarak adlandırılan karar alma sürecinde kullanılan prosedürler, uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgilidir. İkincisi, formel prosedür olarak adlandırılan çalışanlara, karar alınmadan önce söz hakkı verilmesidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsar, karar alma sürecinde

kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

Bir diğer tartışma konusu da prosedür adaleti boyutları üzerindedir. Blader ve Tyler (2003:113), prosedür adaletini dört bileşenden oluşan bir yapı olarak tanımlayarak, yeni bir kavramsal çerçeve geliştirmiştir. Blader ve Tyler'ın "Prosedür Adaletinin Dört Bileşenli Modeli", bireylerin deneyimlerine ve prosedürlere ilişkin adillik değerlendirmesi yaparken kullandıkları kriterleri sınıflandırmaktadır. Modelde prosedür adaletinin iki boyutu ele alınmaktadır bunlar; birincisi adalet şekilleri, ikincisi adaletin kaynağıdır. Adalet şekillerinin birincisi, kararların nasıl alındığı, ikincisi ise davranışların kalitesi ile ilgilidir. Adaletin kaynağı boyutu ise, çalışanların prosedür adaleti yargılarını şekillendiren deneyimlerinin kökenini yansıtmaktadır. Adaletin kaynağı da kendi arasında ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi formel temellerdir. Formel temeller örgütün resmi kural ve prosedürü ile ilgilidir. İkinci olarak informal temellerdir. Informel temellerde çalışanların yöneticilerle arasındaki deneyimlerle ilgilidir.

Prosedür adaletinin kişilerarası formal prosedür boyutundan farklı olarak bazı yazarlar, kişilerarası davranış boyutunu etkileşim adı altında farklı bir başlık olarak ele almıştır. Literatürde prosedür adaleti ile ilgili çelişki vardır. En genel tanımı ile prosedür adaleti yada işlemsel adalet kazanımların dağıtımının nasıl yapıldığıdır.

2.1.1.3. Etkileşim Adaleti

Prosedür adaletinin çeşidi, sosyal yönü olarak değerlendirilen etkileşim adaleti zaman içinde literatürde yerini almıştır. Moorman'a (1991:847) göre, dağıtım kararından etkilenecek kişiler ile dağıtımın kaynağı arasındaki etkileşimle, daha net bir tanımla; karar alma sürecinde çalışanlara neyin nasıl söyleneceği ile ilgili olarak tanımlanır.

Kişilerarası etkileşim adaleti çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimle ilgilidir. Bies (2001:93), örgüt çalışmalarında çalışanların karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003:79).

Greenberg (1993), yaptığı çalışmada adil olmayan davranışı neyin meydana getirdiğini sorduğunda cevapların çoğunluğu bölüşümsel ve işlemsel faktörlerden ziyade kişilerarası faktörler üzerine yoğunlaştığını saptamış, Masterson, Lewis, Goldman, Taylor (2000) çalışmalarında işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin birbirinden ayrılabilir olduğunu ortaya koymanın yanı sıra iki farklı adalet boyutunun farklı sonuçlarının olduğuna dair deneysel bulgular elde etmiş, benzer şekilde Simons ve Roberson (2003) da bölüşümsel ve işlemsel adalet konusundan daha ileri giderek, karar alma süreçlerinin hayata geçirilmesinde maruz kalınan kişilerarası davranışların kalitesini yada diğer bir deyişle etkileşimsel adaletin önemini ortaya koymuştur (Karabay, 2004:10).

Greenberg'e (1993) göre, ödülleri açıkça dağıtmak yapısal olarak adil iken, insanlara açık ve dürüst şekilde davranmak, kararlara ilişkin uygun açıklamaları sağlamak ise sosyal açıdan adildir. Adaletin sosyal belirleyicilerinin hem işlemler hem de bölüşümle ilgili yönleri olduğunu dile getirmiştir. Ona göre etkileşimsel adaletin ele alınmasındaki bir takım karışıklıklar, kavramsallaştırmadaki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel adaleti kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kişilerarası adalet boyutu, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından çalışanlara ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek ve değer verilerek davranıldığını yansıtmaktadır. Bilgisel adalet boyutu ise kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belirli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir. Alınan kararların sonuçlarına verilen tepkiyi kişilerarası adalet değiştirmekte, çalışanlara karşı duyarlı davranılması hoşagitmeyen bir sonuç durumunda çalışanların kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır; bilgisel adalet ise işlemlere verilen tepkileri değiştirmede rol oynamaktadır (Karabay, 2004:11).

Kişilerarası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğidir. Bilgisel adalet; işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımı hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır (Colquitt vd., 2001:427).

Etkileşim adaleti iki boyutta ele alınmaktadır. Tyler ve Bies (1990), bu boyutlardan, bilgilendirmeye dayalı adalet algısını alan karara yeterli ve geçerli gerekçelerin verilmesi olarak tanımlamış, alınan kararların çalışanların aleyhine de olsa eğer kararın dayandığı gerekçeler açıklanabiliyorsa bireylerin olumsuz yöndeki algılarını daha aza indirdiğini ve karar verme sürecini daha adil algıladıklarını ortaya çıkarmıştır (Dilek, 2004:10). Bies ve Moag (1986) etkileşim adaleti üzerine geliştirilen ikinci boyutun kararların nasıl söylendiğine ilişkin boyut olduğunu belirtmiştir (Dilek, 2004:10).

Bireyler, karar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğu ve bu prosedürler uygulanırken ne derece sadık kalındığından ziyade, prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmadığına dikkat ederler. Prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın (muamelenin) kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur (Yılmaz, 2004:27).

Örgütlerde bireylere, işleyen prosedürle ilgili bilgi verildiği sürece daha adil davranıldığını düşünürler. Örgüt çalışanlarını yakından ilgilendiren ve etkileyen süreçlerle ilgili bilgi verilmesi belirsizliği azaltarak, kişilerin adalet algılarını artırır. Greenberg (1990), bilgilendirmeye dayanan örgütsel adalet algısını prosedür adaletinin sosyal belirleyicisi anlamında olduğunu söylemiştir. Bilgilendirme adaleti kişilere prosedürlere ilişkin bilgi vermekle sağlanabilir. Alınan kararların gerekçelerinin çalışanlara açıklanması çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkiler (İşbaşı, 2001:55).

Beugre, ödülleri ya da örgütsel kaynakları dağıtmakla yetkili olan kişinin samimi olması ve içtenlik göstermesi yada birey ve diğer taraf arasındaki sosyal

etkileşim olarak tanımlamıştır. Bireyler ilişkilerine önem verirler. Bunun nedeni de, kendi kimliklerini ve değerlerini bu ilişkiler aracılığıyla geliştirir ve belirlerler. Diğer tarafın adil davranması bireye karşı saygılı ve samimi davrandığını sembolize eder. Bu kişinin öz değer ve kimlik duygusunu tatmin etmektedir. Örgütlerde bu şekilde gelişen etkileşimsel adalet giderek önem kazanmaktadır (Yılmaz, 2004:28).

Genel olarak baktığımızda çalışmaların bazılarında etkileşim adaleti prosedür adaletinin altında incelenmiş, bazı araştırmacılar prosedür adaletinin sosyal bir yönü olarak nitelendirmiştir. Etkileşim adaletinin boyutları kişilerarası adalet ve bilgisel ya da enformasyon adaleti olarak ayrılmıştır. Bilgisel adalet, kazanım ya da sonuca neden olan prosedürler hakkında bilginin paylaşılması; kişilerarası adalette, örgütte kazanımların samimi ve içten bir ortamda paylaşılmasıdır denilebilir.

Örgütsel adaletle ilişkin kuramsal yaklaşımlardaki farklılıklar nedeniyle, örgütsel adalet kavramı bütünleştirilmesi gerekli bir yapı haline gelmiştir. En önemli sorun, örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne derecede birbirleriyle ilişkili olduğu ve aralarında nasıl ayırım yapılabileceğidir. Ancak, kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir (Özen, 2002:107). Araştırmacıların bir kısmı adaleti tek boyutta ölçerken bazıları iki boyutta hatta Colquitt gibi dört boyutta inceleyen araştırmacılar da olmuştur. Yapılan araştırmalarda dağıtımsal ve prosedür adaleti arasında güçlü bağlılığın bulunması araştırmacıları bu konuda farklı düşünmeye sevk etmiştir. Bunun yanında etkileşim adaletini farklı bir boyut olarak ele alan araştırmacıların yanında, etkileşim adaletini işlemsel adaletin içinde yer veren araştırmacılara da rastlamak mümkündür.

2.1.2. Örgütsel Adalet Kuramları

Greeberg (1987), sosyal adalet kuramları olarak ortaya çıkan sosyal etkileşim kuramları adaletle ilgili ortaya çıkan ilk kuramlardır. Sosyal bilimciler tarafından ortaya atılan bu kuram, örgüt içi davranışların anlaşılabilmesi için sosyal adalet ve kişilerarası adaletle ilişkin kuramlar kullanılmıştır. Dağıtım Adaleti Kuramı, Eşitlik

Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı vb. gibi ortaya atılan sosyal adalet kuramları sosyal etkileşimden esinlenmişler fakat özelde örgütsel adaletle ilgili davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır. Adaletle ilgili ilk çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisi Kuramı, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı dağıtım adaleti üzerine çalışılmış ilk kuramlardandır. Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Kuramı, Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercihi Kuramı prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacı ile geliştirilen kuramlardandır (Dilek, 2004:16).

Greenberg 1987 yılında örgütsel adaleti dört gruba ayırmıştır. Örgütsel adalet ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları şeklinde dörde ayrılmaktadır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramları (Eşitlik Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir (Cohen, 1987 akt. Özen, 2002:110).

Greenberg, çalışmasında örgütsel adalet için en uygun kuramları tepkisel-önlem (reactive-proactive) ve süreç-içerik (process-content) boyutlarına ayırmıştır. Tepkisel kuramlar; bireylerin örgüt içindeki adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan kuramlar olarak nitelenmiştir. Önlemsel kuramlar; bireylerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşan kuramlardır. Süreç kuramları; çalışanların örgüt içinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği ve örgütte uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde, içerik kuramları; kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, dağıtımını gerçekleştiren kazanımların adilliği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987:10).

Tepkisel- Önlemsel Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Tepkisel (Reaktif)	Tepkisel-İçerik Kuramı (Eşitlik Kuramı; Adams, 1965)	Tepkisel-Süreç Kuramı (Prosedür Adaleti Kuramı; Thibaut ve Walker, 1975)
Önlemsel (Proaktif)	Önlemsel-İçerik Kuramı (Adalet Yargı Kuramı; Leventhal, 1976, 1980)	Önlemsel-Süreç Kuramı (Dağıtım Tercihi Kuramı; Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Şekil-1: Adalet Kuramları (Greenberg, 1987:10).

2.1.2.1 Reaktif - İçerik Kuramı (Tepkisel İçerik Kuramı)

Reaktif-İçerik Kuramı, bireyin adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koyduğu tepkilere odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili en çok bilinen teoriler bu kategoriye girmektedir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorisi bunlara örnektir (Yürür, 2004:112). Araştırmacılar insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmiştir. Bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadırlar (Yürür, 2005:113).

Adams'ın (1965) bireylerin katkı ve kazanımlarının dengeli olarak paylaştırılması esasına dayanan Eşitlik kuramı, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal mübadele (değiş-tokuş) ilişkisi bağlamında Eşitlik Kuramını ele almıştır. Adams çalışmasında “elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya

çıkıtığı” ve “bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır (Adams, 1965; Folger ve Cropanzano, 1983:3 akt. Dilek, 2004:19).

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur. Bu formül aşağıdaki gibidir (Özen, 2002:109).

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Denklemden ortaya çıkan eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir. Adams’a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan kişi kendini suçlu hissetmekte, diğer kişi ise kızgınlık duymaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998:6 akt Dilek, 2004:19).

Goodman ve Friedman tarafından yapılan araştırmada, eşitlik teorisinin adil olmayan ücret ile ilgili dört önermesine ilişkin şu konuların deneysel olarak destek bulunduğu ortaya çıkarılmıştır: Eşitsizlik bir gerilim kaynağıdır, diğer karşılaştırılanınkine göre katkı-kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Parça başına ücretlendirilen ve düşük ücret alan çalışan, eşit (adil) ücret alanına göre daha fazla üretir. Ücret zaman esasına göre ödendiğinde, fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha fazla üretecektir. Parça başı ücretlendirmede fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha az sayıda ve daha yüksek kalitede üretecektir. Zaman esaslı ücretlendirmede yeterli düzeyde ücretlendirilmeyen adil ücretlendirilene göre daha düşük katkı (çaba) harcayacaktır (Goodman ve Friedman, 1971:284).

Diğer bir reaktif-içerik teorisi ise, Crosby’nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre bireyler, aldığı ödüllü, karşılaştırma yaptığı diğerinin aldığı ödülünden daha az olduğunu tespit ettiğinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar, işgörenlerin kendilerine ve işletmeye karşı olan

davranışlarda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Martin, 1981; Crosby, 1984 akt. Yürür, 2005:117).

2.1.2.2. Proaktif - İçerik Kuramı (Önlemsel İçerik Kuramı)

Proaktif kuram, adil uygulama ve adil davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987:13).

Leventhal (1976,1980), kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur.

Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı da, Proaktif İçerik Kuramı içinde yer alır. Lerner'a göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görelî katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Greenberg, 1987:13).

Teoriye göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanabilir; (1) rekabet; dağıtımın bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir, (2) eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir, (3) eşit paylaşım; dağıtımların görelî katkılara göre yapılması ile ilgili ilkedir, (4) Marksist adalet; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir. Kısaca adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şeklinin, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin bir birey yakın

arkadaşının dağıtım ile ilgili kararına karşı, dağıtım kararı verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısıyla tepki verecektir. Benzer şekilde taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda eşitlik normlarına uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır (Yürür, 2005:9).

Lerner'in (1980), "dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı" yönündeki görüşüne göre kültürel bağlam adalet güdüsünü etkilemektedir. Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak görülebilir. (Chan, 2000:72; Cohan, 1987; Tylet, 1993:145 akt Dilek, 2004:21).

2.1.2.3. Reaktif - Süreç Kuramı (Tepkisel Süreç Kuramı)

Thibaut ve Walker'ın (1975) ortaya attığı Prosedür Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç kuramları arasındadır. Folger ve Cropanzano (1988:32) göre, Thibaut ve Walker anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü "süreç kontrolü" şeklinde tanımlamıştır (Dilek, 2004:22).

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramları hukuktan türetilmiş kuramlardır. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamıştır. Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987:14).

Thibaut ve Walker'ın yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenecek, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Thibaut ve Walker "Prosedür Adaleti Teori"lerinde üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise "karar kontrolü" olarak tanımlanmıştır. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Yürür, 2005:120).

2.1.2.4. Proaktif - Süreç Kuramı (Önlemsel Süreç Kuramı)

Bu kuramların içinde yaygın olarak Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) "Dağıtım Tercihi Kuramı" (Allocation Preference Theory) kabul görmüştür. Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri sınıflamasında yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif süreç teorileri "dağıtım prosedürleri"ne odaklanmıştır. Bu kuramlarla bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987:12). Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda reaktif-içerik kuramlarından çok proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir.

Reaktif teorilerden proaktif teoriler, içerik teorilerinden süreç teorileri daha çok kabul görmektedir. Araştırmacılar eşit paylaşım yaratmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlar (Greenberg, 1987:15).

Dağıtım Tercihi Teorisi dağıtıcıya, adaleti sağlayarak değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler sunacaktır. Teori bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını vurgulamaktadır. Adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsedilmektedir; (a) bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak, (b) tutarlı kurallara dayanmak, (c) doğru bilgiye dayalı olmak, (d) karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak, (e) bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak, (f) bireylerin bilgi almasını sağlamak, (g) prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak ve (h) yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak (Yürür, 2005:121; Greenberg, 1990:404).

Adalet Kuramı Kategorisi	Adalet Kuramları	Kuramın Dayandığı Görüş	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Tepkisel-İçerik Kuramları	Eşitlik Kuramı	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler organizasyonların sunduğu kazançları karşılaştırır. Kaynak dağıtımı ve iç çatışmaların sonuçlarını değerlendirir, tepkilerini ortaya koyar.	Dağıtım Adaleti
	Göreceli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Bilişsel Atıf Modeli ve Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişilerin adalete ilişkin algılamaları geliştirilirken “adil kazanım standartları” ile karşılaştırma yapılır.	Dağıtım Adaleti
Önlemsel İçerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal,1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adiliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyar.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kavramı (Lerner,1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Kişiler dahil oldukları grup ile uzun süreli ilişki kurup, grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler.	Etkileşim Adaleti
Tepkisel Süreç Kuramları	Prosedür Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararların süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	Anlaşmazlıkların çözümünde iki taraf ve çözüme karar verici üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adiliği ile ilgili algılamaları etkileyen anahtar unsurdur.	Prosedür Adaleti
Önlemsel Süreç Kuramları	Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry (1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir.	İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar.	Prosedür Adaleti

Şekil-2: Adalet Kuramlarına Dayanılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşuma Etkisi (İşbaşı, 2000:58)

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966), bağlılığı "bireyin örgüte olan bağınım gücü" şeklinde tanımlamıştır (Wahn, 1998:256 akt Çöl:2004). Örgütsel bağlılığı Mowday ve arkadaşları; "çalışanların örgüt amaç ve değerlerine inanması ve benimsemesi, örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu" şeklinde tanımlanmıştır (Mowday vd., 1979:224). Örgütsel bağlılık, örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir (Ergeneli ve Arı; 2005:124). Örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000:3). Örgütsel bağlılık bireyin örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997'den akt Çakar ve Ceylan, 2005:53). Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre ise örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985:468). Örgütsel bağlılık; örgütün sahip olduğu özelliklerin ve vizyonunun birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi olarak tanımlanır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Araştırmacıların tarihte yaşanan politik, ekonomik ve sosyal değişimlerden, örgütlerin etkilenmelerinden dolayı bağlılık kavramı üzerinde değişik görüşler bildirmişlerdir. 1960'lı yıllarda işgörenlerin maddi nedenlerle örgüte bağlılık duyduklarını duygusal bir durum olmadığını belirtmişlerdir. 1970'li yıllarda işgörenin örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması biçiminde ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı duygusal yönü ile ele alınmıştır. Daha sonraki yıllarda yeni tanımlar ortaya konulmuştur (Güçlü, 2006:6). Bağlılık konusunda yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990:171–172). Ancak örgütsel bağlılık üzerine

yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılığın gelişim süreci şu şekildedir (Yağcı, 2003 akt. Çakır, 2006:72);

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March, Simon	Örgütsel bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris, Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonunu yapan ilk kişi oldu
1964	Lodahi	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığın olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Patchen Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.

1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunettle	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter, Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik, Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.

1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday, McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris, Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris, Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly, Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes, Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris, Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle, Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle, Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris, Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Şekil-3: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Kaynak: Ernst&Young, (2001, web.4)

Örgütsel bağlılığı Allen ve Meyer; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı olarak sınıflandırmıştır. Daha sonraki araştırmalarda örgütsel bağlılık tek boyut yerine üç farklı bileşenden oluşan çok boyutlu bir şekilde incelemiştir. Çalışmamızda öncelikle bağlılık yaklaşımları üzerinde durulduktan sonra daha sonra Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeline geçilecektir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili olan boyut, sınıf ve yaklaşım kavramları üzerinde karışıklık olduğu anlaşılmaktadır. Bağlılık kavramı hakkında farklı bakış açıları mevcuttur. Çalışmamızda konunun daha iyi anlaşılması için en fazla kabul gören kavramlar ve araştırmalar üzerinde durulacaktır.

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bir bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:492). Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığında amaç ödül kazanmaktır, paylaşılmış değerler için değil belirli ödüller için bağ oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın caydırıcı olması söz konusudur. Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. İçselleştirme Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Örgütsel bağlılığı sınıflandırması ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar; ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkara dayalı yakınlaşma, yabancılaştırıcı yakınlaşmadır (Balay, 2000: 15-16).

Etzioni'e (1961) göre ahlak bağıllığı, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır ve örgüte olumlu bir yöneliş içerir. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Başka bir ifade ile birey, örgütün amaçlarını kendisine uygun bulduğu ve benimsediği için örgütüne bağıllık duymaktadır. Hesapçı bağıllık; örgüt ile örgüt üyeleri arasında çıkar ilişkisini temel alan, duygusal bağıllığın ve inancın daha az olduğu psikolojik anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkan bir bağıllık türüdür. İşgörenler örgüte bağlanır çünkü örgüte yaptıkları katkılar ile hizmet karşılığı elde ettikleri ödüller arasında faydalı veya adil bir alışveriş ilişkisi görürler. Üyeler örgüte katkıları karşılığında örgütten elde edecekleri ödüllerden/kazanımlardan dolayı bağıllık duymaktadır. Örgüt ile olan ilişki alışveriş ya da değiş tokuş üzerine kurulmuştur (Etzioni, 1961 akt Dilek, 2004:44).

Yabancılaştırıcı bağıllık; bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliği devam etmektedir. Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağıllık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağıllıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000:16).

Ahlaki açıdan yakınlaşma; örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Gözen, 2007:47). Hesapçı bağıllıkta; örgüte daha az yoğun bir bağıllık ilişkisi söz konusu iken yabancılaştırıcı bağıllıkta; bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum bağıllığıdır.

Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağıllık duygusal temellere, çıkarıcı bağıllıkta örgütün bir araç olarak görüldüğü değiş tokuşa dayalı bağıllıktır. Ahlaki bağıllık, örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Ahlaki bağıllık salt ahlaki bağıllık ve sosyal bağıllık olarak iki şekilde görülebilir. Salt ahlaki bağıllık örgütün amaç, değer

ve normlarının benimsenmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanır. Sosyal katılım ise örgütteki doğal ve birincil gruplar tarafından kabul edilme ve beğenilme arzularından dolayı, onların istek ve baskılarına karşı duyarlı olmaya dayanır (Smadow, 2006:81).

Örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından, işgörenlerin örgütün amaçları ve değerleri ile özdeşleşmeleri ve örgütteki üyeliklerinin devamlılığı için işgören istekliliğini örgütsel bağlılık olarak tanımlamışlardır. Staw bu tanımlamayı tutumsal bağlılık kavramı ile Salancik davranışsal bağlılık ile açıklamıştır (Güçlü, 2006:12).

Staw tutumsal bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleştirilmesi ve örgütteki üyeliklerini devam ettirme arzusu olarak ifade etmektedir (Mowday vd., 1982:24 akt. Yıldırım, 2002:2). Salancik'e göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumudur. Burada bahsedilen bağlılık, işgörenin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, işgöreni davranışlara bağlı kılmaktadır. Bunlar; davranışın görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği, isteğe bağlı oluş özelliğidir (Cengiz, 2001:40 akt. Güçlü, 2006:12).

Kanter'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık üç şekilde ayrılmıştır. Bunlar (Kanter, 1968): Devamlılık bağlılığı (devama yönelik bağlılık), işgörenin kendini, örgütün yaşamını devam ettirmesine, örgütün faaliyetlerine devam etmesine adanmasını olarak ifade etmektedir. İşgörenlerin işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve bir takım zorluklar yaratacak olması işgörenin kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışmaya devam edeceği öngörülmektedir. İşgörenin işine devam etmesi için önemli fedakârlıklarda bulunması işgörenin örgüt sisteminin işlerliğini devam etmesini sağlamak isteğini artacaktır. İkinci bir bağlılık türü kenetlenme bağlılığı da denilen birlik bağlılığıdır. Örgütte grup birleşmesinin değerini arttıracak biçimde işgörenin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratması sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta, işgörenin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan

seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Son olarak ta kontrol bağlılığı, işgörenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirilerek işgörenin örgüt normlarını bağlamasıdır. İşgörenlerin örgütte, örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışta bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı oluşur (Güçlü, 2006:11–12).

2.2.2. Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1991:67) örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütte kalma kararlarına ve örgütte var olan ilişkilerine yön veren psikolojik bir durum” olarak nitelermişlerdir.

Meyer ve Allen 1984 yılında “Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations” adlı çalışmasında örgütsel bağlılığı duygusal olarak bağlı olma (duygusal bağlılık) ve hesaba dayalı olarak bağlı olma (devamlılık bağlılığı) şeklinde iki boyutta incelemişlerdir. Daha sonra 1990 yılında “The Measure and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” adlı çalışmada bu iki boyuta normatif bağlılığı ilave etmiş. 1991 yılında Allen ve Meyer ortaya attığı duygusal bağlılık, normatif bağlılık, ahlaki bağlılık ile ilgili olarak üç boyutlu bir çalışma yürütmüştür.

2.2.2.1. Duygusal Bağlılık (Değer Bağlılığı)

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Örgüt işgören için büyük anlam ve önem taşımakta, bireyler örgüt üyeliğine devam etmekte ve bundan mutluluk duymaktadır (Allen ve Meyer, 1990:2).

Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla

örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2000:21).

İşgörenin çalıştığı örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyması, işgörenin kendi isteği ile kuruluştaki çalışması olarak tanımlanır ve en iyi bağlılık çeşididir. Duygusal bağlılığı yüksek işgörenler, işletmelerde talep edilen kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır (Çetin, 2004:95).

Duygusal olarak çalıştığı işletmeye bağlı olan işgörenler örgütte çalışma konusunda isteklidir. Bu istek bireyin örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma isteğini artırır (Ketchland, 1998:112).

İşgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı güçlü bir şekilde bağlılık duyması o kişinin çalıştığı işletmede kendi isteğiyle çalışmaya devam etmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılığı olan işgörenler, örgütte görmek istenilen, örgüte kendini adanmış ve sadık çalışanlardır. Bu işgörenler sorumluluklardan kaçmayan, işletmeye karşı olumlu tutum sergileyen işgörenlerdir.

Duygusal bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter vd., 1974:604). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
3. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır; (Meyer ve Allen, 1991:69).

İş Güçlüğü: İşgörenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklendiğini açıkça belirtmesi.

Amaç Açıklığı: İşgörenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

Amaç Güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel Bağımlılık: İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarını hak ettiğinden azını almaması.

Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.

Dönüt: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi vermek.

Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. (Allen ve Meyer, 1990:4). Sonuç olarak, duygusal bağlılık işgörenlerin örgütle kendilerini bir bütün olarak görmeleri, örgütle bireyin özdeşleşmesi, örgüt çıkarlarını üst seviyede tutması, örgüt için fedakarlık yapmaya eğilimli olmasına neden olan psikolojik bağlılık türüdür.

2.2.2.2. Rasyonel Bağlılık (Devam - Tasarlanmış Bağlılık)

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir İşgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003:84 akt. Yalçın ve İplik 2005:397).

Rasyonel bağlılık (Allen ve Meyer 1990,1997) bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işyerine veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Uyguç ve Çımrın, 2004:92).

Ekonomik nedenlerden kaynaklandığı düşünülen devamlılık bağlılığı, çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve ekstra faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleridir (Meyer ve Allen,1997:539).

Devam bağlılığı yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen bir diğer unsur

çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar daha az bağlılığa sahiptir (Çakar ve Ceylan, 2005:56).

Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmada devam bağlılığı faktörleri özetle aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Çakır, 2006:89).

Beceriler: İşgörenlerin eğitiminin, çalışmakta olduğu örgüt ve benzerleri dışındaki örgütler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.

Yeniden Yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması ile başka bir yere taşınma düşüncesi.

Kendine Yatırım: İşgörenin çalışmakta olduğu örgütte çok zaman ve çaba harcamış olması.

Emeklilik Primi: İşgörenin çalışmakta olduğu örgütten ayrılması durumunda emeklilik primini kaybedecek olması.

Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerde oturma süresi.

Seçenekler: İşgörenin yeni bir iş bulmakta zorlanmayacak olması.

Becker (1960) açıkladığı yan bahis kuramında duygusal niteliği olmayan bir bağlılık söz konusudur. Bu tek boyutlu yapıya göre kişi örgütte kaldığı süre içinde farkında olarak veya farkında olmadan pek çok yatırım yapar. Farkında değilse bile yapmış olduğu yatırımları farkına varıldığında bunların değerini hesaplayacak ve karşılığını alabilme konusunda bir tür bahse girecektir. Yatırımlar ne kadar değerli ise o kadar onu kaybetmek istemeyecektir. Backer yan bahislerin kaynaklarını şöyle açıklamıştır (Bulut, 2003:13);

- Yan bahis kuramının birinci kaynağı, insanın içinde yaşadığı toplumun beklentileridir. Kişi farkında olmadan toplumun bir takım beklentileri üzerine bahse girebilir.
- Örgütte mevcut olan bir takım bürokratik düzenlemelerdir. İşgören sahip olduğu makam, rütbe, maaş, ikramiye, ekonomik avantajlar üzerine bahse girebilir.

- Kişinin içinde bulunduğu iş ortamı ve edinmiş olduğu iş tecrübelerine uyum sağlamış olması.
- Sosyal etkileşimlerde yan bahis kaynakları olabilir. Çalışılan kurum ve bu kurumun kuruluş amacı toplum tarafından kabul görmesi ve uygun davranışlar sergilemesi yan bahislere girmesine neden olabilir.

Meyer ve Allen (1997) bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi riske girerek örgüte yatırım yapar. Kişinin örgüte yaptığı yatırım oranında örgüte olan bağlılığı artar. Yapılan yatırımın yanında işgörenleri örgütte kalmaya iten diğer bir konu alternatif işlerdir. Kişi ne kadar çok alternatif iş şartlarına sahipse bağlılığı o derece etkilenir. Alternatif iş sayısı arttıkça bağlılık azalır, alternatif iş sayısı azaldıkça bağlılık artar. Bu yatırımlar ve alternatifler bağlılık üzerinde etkilidir (Yıldırım, 2002:15).

Genel olarak bakacak olursak, Allen ve Meyer, Becker'in yan bahis kuramından yola çıkarak, bağlılık ögesini rasyonel bağlılık olarak adlandırmıştır. Rasyonel bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülerek örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. İşgörenin işinden ayrılması kendisi için maliyetli olacak, zorluklar çıkaracaktır (Bulut, 2003:14). İşgörenin rasyonel bağlılığının oluşmasında iki olgu etkilidir. Bunlardan biri yapılan yatırımlar diğeri alternatif işlerdir. Yatırımlar işgörenin ve işverenin yaptığı yatırımlar, örgütte elde edilmiş olan eğitimin ve gelişmiş olan becerilerin başka örgütlerde kullanılamaması, örgütten ayrıldığı takdirde başka bir coğrafi bölgeye taşınma zorunluluğu, kişinin örgüte yaptığı yatırımların bilincine varması, örgütten ayrıldığı takdirde emekli aylığının alınamaması ve kişinin yaşamının büyük bir kısmını yaşadığı yerde geçirmiş olması gibi yatırımlardır. İş alternatifleri ise kişinin başka örgütlerde şimdikine eş değer veya daha iyi iş bulabilme olanağına sahip olmasıdır. İş alternatifinin az olması bağlılığı arttırırken, iş alternatifinin çok olması rasyonel bağlılığı azaltır. İş alternatifi ve bağlılık arasında ters yönlü ilişki mevcuttur.

2.2.2.3. Normatif Bağlılık (Ahlaki Bağlılık)

Normatif bağımlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997:11 akt. Boylu, Pelit, Güçer, 2007b:58).

Normatif bağlılık bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissederek gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993; Meyer ve Allen, 1997; Dunham v.d., 1994 akt. Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Wasti’e (2002:526) göre, normatif bağlılık kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır. Kişi, sadakatın önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Meyer ve Smith (2000:320) örgütsel bağlılığın üçüncü boyutunu oluşturan normatif bağlılığı (normative commitment) en genel tanımıyla, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1991:69) normatif bağlılık, çalışanların, örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007:622).

Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar (Wiener, 1982:423 akt. Durna ve Eren, 2005:212).

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (Gül, 2002:45).

İlsev (1997) normatif bağlılık kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Zorunluluk, rasyonel bağlılıkta olduğu gibi örgüt ile ilgili çıkarlara dayanmaktadır. Kişinin ailesi, ait olduğu toplum ve çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır. İşgören sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaksal bir zorunluluk hissetmektedir (Kolamaz, 2007:50).

Normatif bağlılığı güçlü olan işgörenler, örgütün kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar ve yaptığı iyiliklerden dolayı sadakat hissi ile hareket ederler. Kişi, örgüte olan sorumluluğuna inanır ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu hisseder. Burada zorunluluk devam bağlılığında olduğu gibi örgüt ile ilgili çıkarlara dayanmaktadır. Kişi sadakatin önemli olduğunu inanmakta ve ahlaksal bir

zorunluluk hissetmektedir. Doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüte bağlanmaktadır (İlsev, 1997:39 akt. Keleş, 2006:52).

Genel olarak ele alırsak normatif bağlılık, işgörenin örgüte karşı sadakat etmesi gereksinimi, çalışma hayatında sorumluluk ve yükümlülükleri ile örgütte kalmaya kendini zorunlu hissedip örgüt üyeliğine devam etmesidir. Ahlaki bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütün kendine yaptığı iyiliklerden ötürü o örgütte sadık kalmaları gerektiğine inanırlar. Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar örgütsel açıdan gerekli görülen davranışlar istenildiğinde bu davranışları yerine getirme konusunda daha isteklidirler.

Meyer ve Allen (1996) duygusal bağlılığının; olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkısı olduğu, devamlılık bağlılığının; kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği fakat iş verimine fazla bir etkisinin olmadığı, ahlaki bağlılığın; çalışanların kişisel sadakat normları ve örgütün çalışanına yaptığı yatırımlarına karşılık verme arzusu ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Dilek, 2004:52).

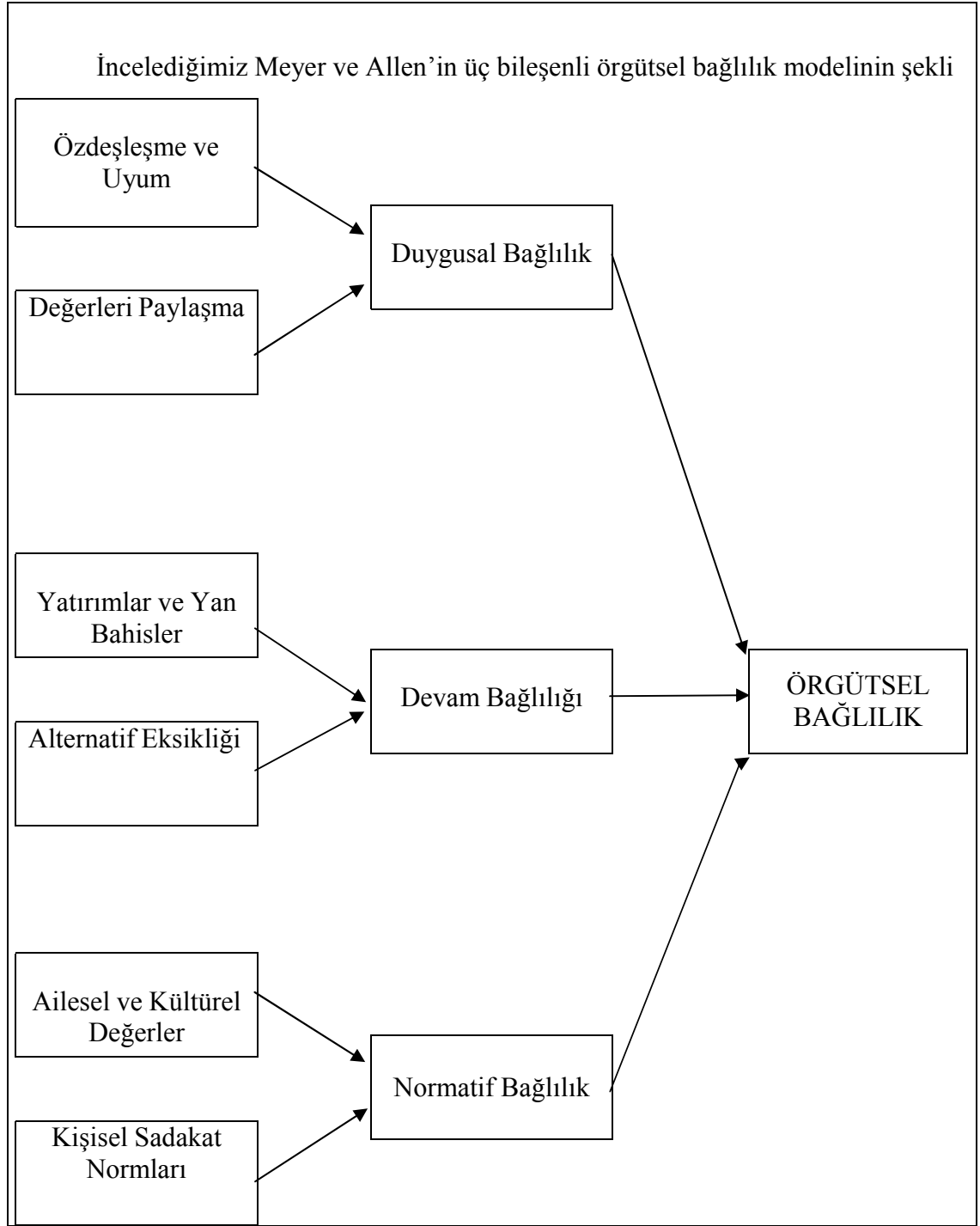
Örgütsel bağlılık işletmelerde başarı için gereklidir. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler (Odiorne, 1987:208 akt. Kolamaz, 2007:47);

- Kim olduklarını bilir ve kendilerini severler. Kendilerinde veya başkalarında açığözlülük, düzenbazlık, sahtekarlık, yapmacılık, boşboğazlık ve göz boyama gibi kötü özellikleri kabul etmezler. Kişileri olduğu gibi kabul ederler.
- Yeniliklere karşı direnç göstermezler. Örgütsel bağlılığı düşük olanlara göre daha anlık karar alabilirler.
- Problemin çözümü için çaba sarf eder, yöntemler üretirler. Her şeyi doğru yapmak için çalışırlar.
- Kendi kararlarını kendileri verirler ve dış etkenlerden daha az etkilenirler.

- Kendilerin geliştirmek ve daha üst mevkilere gelebilmek için çaba gösterirler. Eksikliklerini bir kenara bırakıp daha iyi olmaya motive olurlar.

İncelediğimiz Meyer ve Allen'in bağıllık modeli ile diğerk modelleri karşılaştıracak olursak; Angle ve Perry ile Meyer ve Schoorman'ın modellerinde yer alan devam bağıllığı ile Meyer ve Allen'in devam bağıllığı, değerk bağıllığı ile duygusal bağıllık benzerlik göstermiştir. Jaros vd.'nin kullandığı duygusal bağıllık, devam bağıllığı, normatif bağıllık ile Meyer ve Allen'in modelindeki duygusal bağıllık ve devam bağıllığının adlandırmalarının örtüştüğü, anlamsal olarak sadece devam bağıllığının aynı anlamı karşıladığı, ahlaki bağıllık ile duygusal bağıllık kavramının örtüştüğü görölmektedir. Penley ve Gold'un ahlaki bağıllık kavramı ile Meyer ve Allen'in duygusal bağıllığı, yabancılaştırıcı bağıllık ile devam bağıllığı uyum göstermektedir. O'Reilly ve Chatman'ın modelindeki uyum kavramı ile Meyer ve Allen'in devam bağıllığı, içselleştirme kavramı ile duygusal bağıllığın benzer anlamlar ifade ettiğı görölmektedir (Güçlü, 2006:18).

Açıklanan her üç bağıllığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağıllık türünde de işğörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğk, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğk dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:83). Daha çok istenilen bağıllık türü duygusal bağıllıktır.



Şekil-4: Üç Bileşenli Bağlılık Modeli

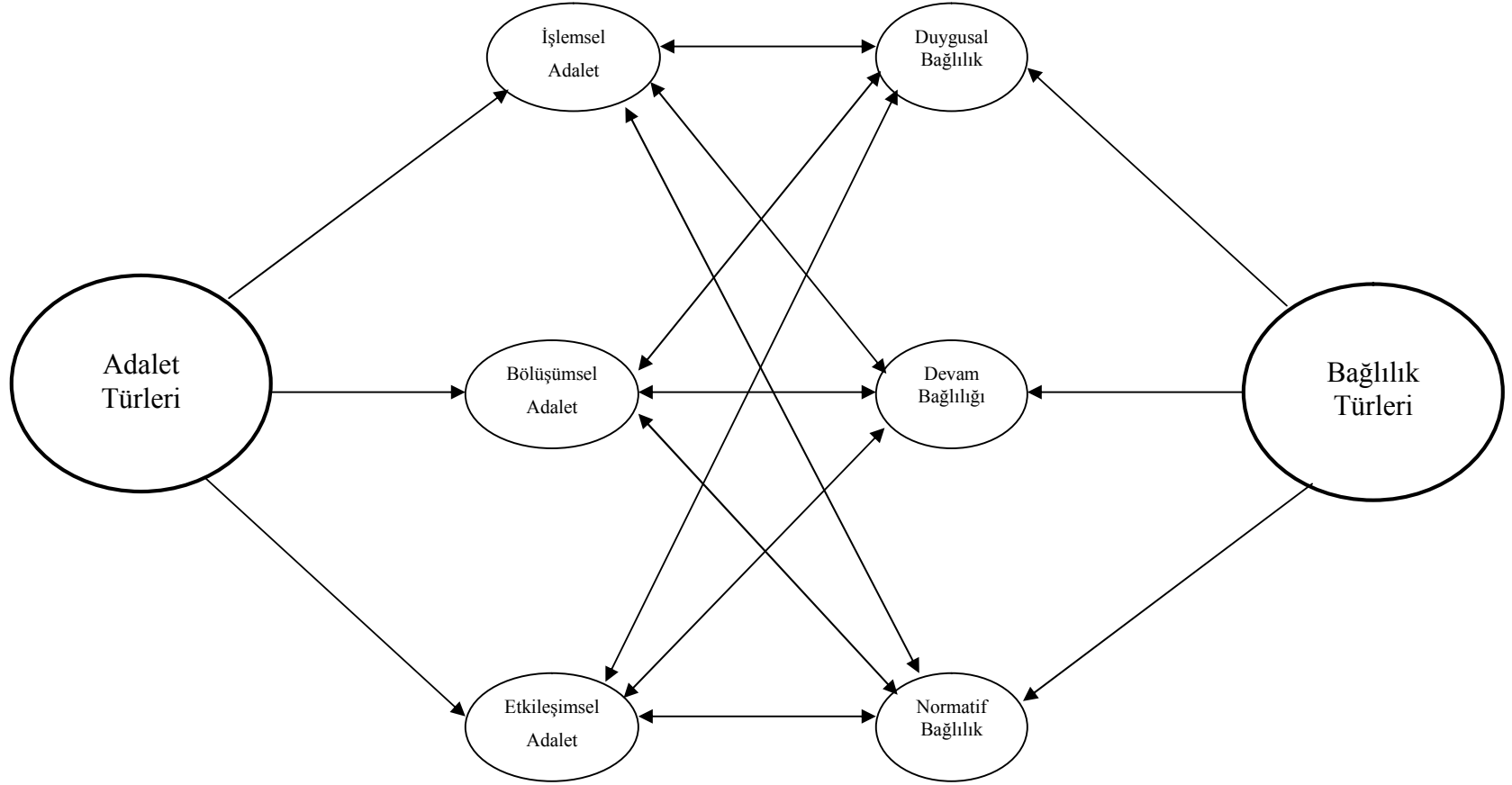
Kaynak: Meyer ve Allen, 1991

3.YÖNTEM

Araştırmanın yöntemi aşamasında araştırılan konu ile ilgili bilimsel bilgi edinilir. Bu amaçla araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi başlıkları altında incelenmeye devam edilecektir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli olarak tanımsal (betimleyici) araştırma modeli ve açıklayıcı (ilişki araştıran) araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımsal araştırmalar genellikle güncel sorunların çözümüne yönelik, pratikteki yararı gözetilerek yapılan uygulamalı araştırmalardır (Ural ve Kılıç, 2006:19). Bu modelde temel amaç, inceleme konusu olan olayı, bu olayın değişkenlerini ve bu değişkenlerin karakteristiklerini tanımlamak ve bu tanımlamaya dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir (Özturan, 2008, Web1). Tanımlayıcı araştırma modelinde eldeki problem, bu problemle ilgili durumlar, değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler tanımlanmaktadır. Böylece ileriye dönük tahminler yapmak ve öneriler geliştirmek de mümkün olacaktır (Kurtuluş, 2004:252). Açıklayıcı araştırma modeli, araştırılan konunun ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerle araştırılmasına dayalı olan bir modeldir (Altunışık vd., 2004:61). Çalışmamızda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki alt boyutlarda incelenmeye çalışılacaktır. Buna göre araştırma modeli aşağıdaki gibidir;



Şekil-5: Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

“Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü evren olarak tanımlanabilir. Evreni oluşturan bu birimler, araştırma kapsamına giren olay, olgu ya da varlıklardan oluşmaktadır. Aslında evreni bu birimlerden daha çok bunların göstermiş oldukları özellikler oluşturur. Fakat uygulamada, araştırma evreni tanımlanırken bu özelliklerden daha çok bu özellikleri taşıyan olay, olgu veya farklılıklar ifade edilmektedir.” (Ural ve Kılıç, 2006:33).

Araştırma için Polonya’nın Pomorskie Bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller ile Ege Bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı oteller evren olarak alınmıştır.

Araştırmamızın geniş bir alanı kapsamaması işletmelerin tümüne ulaşmada bir takım zorluklar getirecektir. Bu sebeple, araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmalarda örneklemin niteliğinin ve niceliğinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken örneğin yığının özelliklerini yansıtıp yansıtmayacak nitelikte olmasıdır.

Örneklem sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gereklidir. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden P değeri 0,05 olarak alınır (Arıkan, 2005:156).

“Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst’un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı % 3–5 arasında tahmin edilmelidir. % 3’e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; % 5’e yaklaştıkça ise örneklem sayısı azalacaktır (Ünlüönen ve Sevim,

2005:58). Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak % 5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi % 2,5’dir diğer bir ifadeyle güven aralığı % 95’dir. Z değeri ise 1,96’dır.

Örneklem büyüklüğünün saptanmasında etkili olan belirleyiciler şunlardır (Ural ve Kılınç, 2006:46);

- Kullanılacak rneklem yöntemi,
- Evrenin büyüklüğü,
- Araştırma değişkenleri açısından evrenin yapısı evrenin homojen yada heterojen bir özellik göstermesi,
- Değişkenin/değişkenlerin türü -nitel, nicel-
- Değişkenlere ilişkin grup sayısı- bazı istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesi için her bir gruba ait örneklemenin en az 30 birimden oluşması beklenir,

Araştırmacı tarafından belirlenen parametreler -standart sapma, standart hata, anlamlılık düzeyi- gibi belirleyici unsurlardan etkilenmektedir.

Bu durumda araştırmacı, evreni temsil yeteneğine sahip örneklem büyüklüğünü, yukarıda belirtilen unsurları dikkate alarak hesaplayabilir.

Araştırma rneklem sayısının belirlenmesinde, Ryan’ın (1995) geliştirdiği ztrk ve Türkmen (2006) ile nlnen ve Sevim’in (2005) alışmalarında kullandığı model uygulanmıştır. Ryan’ın geliştirdiği model şu şekildedir;

$$n = \frac{N \cdot P \cdot q \cdot Z^2}{(N-1) \cdot B^2 + P \cdot q}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

n = Örneklem sayısını (araştırma için uygulama yapılacak otel sayısı),

N = Araştırmaya konu olan topluluğun yığın birim sayısı (araştırmaya evrenindeki otel sayısı),

P = Topluluk oranını veya tahminini,

$q = 1 - P$ 'yi,

B = Katlanılabilir hata oranını,

Z = İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Araştırmanın uygulama kısmının Polonya ayağını oluşturan Pomorskie bölgesinde 9 adet 4 ve 5 yıldızlı otel bulunmaktadır (www.intur.com, web.2). Ege Bölgesinde ise 142 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (www.kultur.gov.tr, web3).

Ege bölgesinde Turizm Bakanlığı verilerine göre 142 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi vardır. Bu otellerin Ryan formülüne göre örneklem çapı ≥ 101 otel olarak tespit edilmiştir. Aydın ilindeki 29, İzmir ilindeki 28, Afyon ilindeki 4, Denizli ilindeki 5, Kütahya ilinde 1, Manisa'da 3 otelle e-mail ve telefon aracılığı ile bağlantı kurulmaya çalışılmış, görüşme talebini kabul eden otellerden randevu alınarak gidilmiş ve anketler işgörenlerin yemek ve çay saatlerinde izin alınarak uygulanmıştır. 105 otelin bulunduğu Muğla bölgesine de bizzat gidilip görüşülerek çalışmaya destek vermeleri istenmiştir. Burada dikkat çeken durum Ege Bölgesindeki otel sayısının Turizm Bakanlığının son verilerindeki sayıdan çok daha fazla olmasıdır. Turizm Bakanlığı resmi sitesinde Ege Bölgesindeki otel sayısı 142 olarak bildirilirken, çalışmamızda otel sayısını 175 olarak tespit etmiş olmaktadır.

Krejcie ve Morgan (1970) değerlendirmelerin oranlara göre yapılacağı araştırmalarda evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin genel bir tablo önermişlerdir (Ural ve Kılıç, 2006:48).

Nisan ayı içersinde 175 otelden; 37 tanesi tadilatta olduklarını, 20 otel işletmesi çalışmaya destek veremeyeceklerini bildirmişlerdir. 42 otelle de hiçbir şekilde iletişim kurulamamıştır. Bunun nedeni de bölgedeki otellerin sezonluk olarak çalışmasından dolayı işletmelerin kapalı olmasıdır. 76 otel işletmesi de görüşmeyi kabul etmiş. Turizm sezonun tam olarak açılmadığı Nisan ayında anketlerin uygulanmasında dolayı gerek otellerin tamamının açık olmaması, gerek çalışan personel sayısının az olması ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu otellerdeki toplam çalışan sayısını saptamak amacıyla, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, ETİK'e (Ege Turistik İşletmeler ve Konaklamalar Derneği) başvurulmuş, ancak bilgi alınamamıştır. 76 otel işletmesinden 492 tane anket elde edilmiş bunların 37 tanesi analize alınmamış, 455 anket analiz için kullanılmıştır. Anket sayısı Krejcie ve Morgan'ın (1970) tablosuna göre evrenin 100000 üzerinde olmasına karşın örneklem 374 olarak verilmiştir. Çalışmamızda anket sayısı 455 olması evreni temsil ettiğini göstermektedir.

Krejcie ve Morgan'ın (1970) önerdiği tabloya göre araştırmamızda Pomorskie Bölgesindeki evrenimiz 10'dan daha küçük otel sayısına sahip olduğundan evrenin hepsini uygulamaya almamız gerekmektedir. Gdansk'ta 4 adet, Sopotta 2 ve Gdynia'da 2 adet olmak üzere 9 adet 4 ve 5 yıldızlı otel ile görüşülmüş hiçbir şekilde isimlerinin çalışmalarda geçmeyeceği belirtilse de bunlardan 5 tanesi anketleri doldurmayı kabul etmiş 4 tanesi çeşitli gerekçelerle çalışmalara destek veremeyeceklerini bildirmiştir. 5 otel işletmesi yöneticileri ile görüşülmüş çalışmanın amacı, soruların kapsamı ve içeriği kendilerine açıklandıktan sonra İngilizce bilmeyen işgörenlerinde araştırmaya katılmalarına olanak sağlamak amacıyla Lehçe'ye çevrilmiş, Lehçe'ye çevrilen 125 anket otellere bırakılmıştır. Görüşülen otellere azami sayıda anket doldurtmak amaçlanmıştır. Bırakılan anketlerin 102 tanesi geri alınmış, 95 tanesi değerlendirilmeye alınmış, 7 ankette değerlendirilmeye alınmamıştır. 95 anket bölgenin devamlı statüde çalışan deneklerini kapsamakta ve 2 tanesi Sopot 3 tanesi Gdansk otelleri olduğundan bölgenin çalışanlarını temsil etmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla örneklerden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda anketin ilk başında katılımcının cinsiyet, yaş, şu anda görevli olduğu işletmedeki çalışma süresi, medeni durumları, eğitim durumları, işletmedeki pozisyonları, çalıştıkları departman sorularının yer aldığı denek bilgi formundan yararlanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak örgütsel adalet ölçeği (organizational justice scale) ve örgütsel bağlılık ölçeği (organizational commitment scale) kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği Colquitt'in (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure" adlı çalışmasında kullandığı daha önceki araştırmacıların (Bies ve Moag, 1986; Leventhal, 1976,1980; Thibaut ve Walker, 1975; Shapiro vd., 1994) çalışmalarından hareketle elde etmiş olduğu 20 soruluk ölçektir. Colquitt çalışmasında anketi 4 başlık altında toplamıştır. Bunlar işlemsel adalet, bölüşümsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Fakat daha sonra Karabay (2004) çalışmasında faktör analizi yapmış ve bizimde literatür kısmında belirttiğimiz gibi 3 alt boyutta ele almıştır. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet aynı başlık altında yani etkileşimsel adalet adı altında incelenmiştir.

Çalışmamızın adalet ölçeğinde bulunan ilk 7 soru (1,2,3,4,5,6,7) işlemsel adaletle, sonraki 4 soru (8,9,10,11) bölüşümsel adaletle, son 9 soruda (12,13,14,15,16,17,18,19,20) etkileşim adaletine ait sorulardır. Colquitt'in çalışmasında yer alan sorulardan 1. ve 2. sorular Thibaut ve Walker (1975), 3., 4., 5., 6., 7. sorular Leventhal (1980), 8., 9., 10., 11. sorular Leventhal (1976), 12., 13., 14., 15., 16., 17. sorular Bies ve Moag (1986), 18., 19., 20. sorular Shapiro vd., (1994) tarafından yapılan çalışmalardan alınmıştır. Colquitt çalışmasını hem üniversite de hem de fabrikada yürütmüştür. Çalışmanın alt bileşenleri için iç tutarlılık katsayısı

olarak alfa değerleri, işlemsel adalet için üniversite örnekleminde .78, fabrika örnekleminde .93 ; bölüşümsel adalet için üniversite örneklemini .92, fabrika örneklemini .93 ; kişilerarası adalet için üniversite örneklemini .79, fabrika örneklemini .92 ; bilgisayarlı adalet için üniversite örneklemini .79 ve fabrika örneklemini .90 olarak bulmuştur. Colquitt'in çalışmasının ölçek güvenirliği oldukça yüksektir.

Colquitt'in adalet ölçeği Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer'in (2005) "Değerler ve Adalet Algısı" ve (2007) "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma" isimli çalışmasında, Eker (2006) ve Karabay'ın (2004) çalışmalarında kullanılmıştır. Bizde çalışmamız da örgütsel adalet algısını ölçmek için Eker'in (2006) yılında kullandığı örgütsel adalet anketinden, örgütsel bağlılık için Gürkan'ın (2006) Tekirdağ Üniversitesinde yaptığı çalışmada Türkçe'ye çevirerek kullandığı bağlılık anketinden yararlandık.

Örgüte bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith'in (1993) "Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" adlı çalışmasında kullandıkları 18 sorudan oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Kullandığımız ölçek daha önce Allen ve Meyer'in (1990 ve 1991) geliştirdiği ölçeklerle örtüşmektedir. Ölçek literatürde de incelediğimiz 3 farklı bağlılık boyutunu ele almıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Meyer, Allen ve Smith çalışmalarında alfa değerlerini duygusal bağlılık için .82, devam bağlılığı için .74 ve normatif bağlılık için .83 bulmuşlardır. Kullandığımız ölçeğe literatürde sıkça rastlanılmıştır. Meyer ve Allen'in geliştirdiği ölçeğin daha önce Özdevecioğlu (2003); Gül ve Oktay (2003); Yalçın ve İplik (2005) vb. birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir.

Çalışmamızda duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı ölçmek için toplamda 18 soru sorulmuştur. Her boyut için 6 soru mevcuttur. Anketin 1.,2.,3.,15.,16.,17. soruları duygusal bağlılığı, 4.,5.,6.,7.,8.,9. sorular devam bağlılığını, 10.,11.,12.,13.,14.,18. soruları normatif bağlılığı ölçmektedir. Ölçekteki 15.,16.,17.,18. sorular ters yönlü sorulardır, ankete cevap verenlerin çelişkiye

düşmelerini önlemek için anketin sonuna koyulmuştur. Analiz ederken de çevrilerek analiz yapılacaktır.

Çalışmamızda kullandığımız Colquitt'in (2001) örgütsel adalet ölçeği ve Meyer, Allen, Smith'in (1993) örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile ve tüm ölçeğin güvenilirliği analiz edilmiştir. Aşağıdaki tabloda güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach Alpha (α) değeri verilmiştir.

Şekil-6: Ölçeğin Geneline ve Kapsadığı Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Düzeyleri (n=550)

<u>Kullanılan Ölçek</u>	<u>İfade Sayısı</u>	<u>Cronbach Alpha(α) Değeri</u>
İşlemsel Adalet	7	0,8637
Bölüşümsel Adalet	4	0,8850
Etkileşimsel Adalet	9	0,8669
Adalet Ölçeğinin	20	0,8509
Duygusal Bağlılık	6	0,8751
Devam Bağlılığı	6	0,8859
Normatif Bağlılık	6	0,8684
Bağlılık Ölçeğinin	18	0,8563
Ölçeğin Geneli	38	0,8834

Cronbach Alpha (α) ölçekte yer alan sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır (Kalaycı, 2008:405).

Alfa katsayına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilirli değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilir bir ölçektir.

Şekil-6'daki sonuçlara bakıldığında adalet ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri $\alpha=0,8509$, bağlılık ölçeği için Cronbach Alpha değeri $\alpha= 0,8563$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında ise, örgütsel adaletin alt boyutlarından; işlemsel adalet boyutu için $\alpha=0,8637$, bölüşümsel adalet boyutu için $\alpha=0,8850$, etkileşimsel adalet boyutu için $\alpha=0,8669$, örgütsel bağlılık boyutlarından; duygusal bağlılık boyutu için $\alpha=0,8751$, devam bağlılığı boyutu için $\alpha=0,8859$, normatif bağlılık boyutu için $\alpha=0,8684$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin genelinin Cronbach Alpha değeri $\alpha=0,8834$ olarak tespit edilmiştir.

Bu elde edilen sonuçlara göre ölçeğin genel olarak hesaplanan Cronbach Alpha değeri ve her bir boyuta ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Colquitt'in adalet ölçeği ve Meyer, Allen ve Smith'in bağlılık ölçeği 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Colquitt'in ölçeğinde likert ifadeleri; "(1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Ara Sıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman" şeklinde iken Meyer, Allen ve Smith'in ölçeğinde likert ifadeleri; "(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum" olarak düzenlenmiştir. Polonya'da önce deneklere ankette yer alan kazanımlar ve süreç ifadeleri hakkında bilgi verilmiş anlaşılmayan konular çalışanlara anlatılmış daha sonra anketler doldurtulmuştur. Türkiye'de ise ankette kazanımlar ve süreç ifadeleri anketin başında tanımlanmıştır. Anketlerde çalışanlara kendi durumlarını göz önünde bulundurarak çalıştıkları süre zarfında karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatlerini en iyi yansıtan seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Deneklerin ölçme araçlarına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda veri tabanı oluşturulmuş, sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 11.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin tamamı ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın her bir alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri bulunmuştur.

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde öncelikle demografik bilgiler için frekans yüzde yöntemi kullanılmıştır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan “örgütsel adalet” ve “örgütsel bağlılık” sorularının frekans-yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ayrı ayrı alt boyut çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin 0,05 anlamlılık düzeyinde kişisel özellikleri ile alt boyutlar arasında farklılık olup olmadığına parametrik testlerden olan “t testi” ve “Anova testi” ile bakılmıştır. İki gruptan fazla olan kişisel bilgi değişkenlerinin hangi ikisi arasında farklılık olup-olmadığı ise “Tukey Testi” ile analiz edilmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki “Pearson Korelasyon” yöntemi ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirtmek amacıyla yapılır. Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları korelasyon yöntemi ile analiz edilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine verilen cevapların frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bu bölümde verilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki anlamlı farklılık olup olmadığı t testi, Anova testi, çoklu karşılaştırma testi (Tukey) ile bu bölümde analiz edilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği ve aralarındaki ilişki Pearson Korelasyon yöntemi ile bu bölümde analiz edilip bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo-1: Araştırmaya Katılan Personelin Cinsiyetine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Türkiye		Polonya	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Bay	289	63,5	56	58,9
Bayan	166	36,5	39	41,1
Toplam	455	100,0	95	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo-1’de gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’de ki turizm işletmelerinde araştırmaya katılan personelin % 63,5’i bay, % 36,5’i bayandır. Polonya’da ki turizm işletmelerinde araştırmaya katılan personelin % 58,9’u bay, % 41,1’i bayandır.

Tablo-2: Araştırmaya Katılan Personelin Yaşa Göre Yüzde-Frekans Dağılımı

Yaş	Türkiye		Polonya	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
16–20	38	8,4	8	8,4
21–25	191	42,0	25	26,3
26–30	144	31,6	31	32,6
31–35	61	13,4	22	23,2
36–40	21	4,6	9	9,5
Toplam	455	100,0	95	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı Tablo-2’de gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’de ki turizm işletmelerinde araştırmaya katılanların en fazla % 42 ile 21–25 yaş aralığında, en az % 4,6 ile 36–40 yaş aralığında oldukları; Polonya’da ki turizm işletmelerinde araştırmaya katılanların en fazla % 32,6 ile 26–30, en az % 8,4 ile 16–20 yaş aralığında oldukları görülmektedir.

Tablo-3: Araştırmaya Katılan Personelin Firmada Çalışma Süresine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı

Çalışma Süresi	Türkiye		Polonya	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	81	17,8	13	13,7
1–5 Yıl	305	67,0	50	52,6
6–10 Yıl	52	11,4	21	22,1
11–15 Yıl	17	3,7	11	11,6
Toplam	455	100,0	95	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların firmada çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo-3’de gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’de ki turizm işletmelerinde 1 yıldan az çalışanların oranı % 17,8, 1–5 yıl arasında çalışanların oranı % 67, 6–10 yıl arasında

çalışanların oranı 11,4, 11–15 yıl arasında çalışanların oranı 3,7 olarak; Polonya’da ki turizm işletmelerinde 1 yıldan az çalışanların oranı % 13,7, 1–5 yıl arasında çalışmaların oranı % 52,6, 6–10 yıl arasında çalışanların oranı % 22,1, 11–15 yıl arasında çalışanların oranı % 11,6 olarak görülmektedir.

Tablo–4: Araştırmaya Katılan Personelin Medeni Durumuna Göre Yüzde-Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Türkiye		Polonya	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evli	164	36,0	41	43,2
Bekar	262	57,6	47	49,5
Boşanmış	29	6,4	7	7,3
Toplam	455	100,0	95	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo-4’te gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanların % 36’sı evli, % 57,6’sı bekar, % 6,4’ü boşanmıştır. Polonya’da ki turizm işletmelerinde çalışanların % 43,2’si evli, % 49,5’i bekar, % 7,4’ü boşanmıştır.

Tablo–5: Araştırmaya Katılan Personelin Eğitim Duruma Göre Yüzde-Frekans Dağılımı

Eğitim Durumları	Türkiye		Polonya	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İlköğretim	60	13,2	13	13,7
Lise	279	61,3	57	60,0
Yüksek Okul	73	16,0	15	15,8
Üniversite	40	8,8	7	7,4
Yüksek Lisans	3	0,7	3	3,2
Toplam	455	100,0	95	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim durumları Tablo-5’de gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’de ki turizm işletmelerinde çalışanların % 13,2’si ilköğretim, % 61,3’ü lise, % 16’sı yüksek okul, % 8,8’i üniversite, % 0,7’si yüksek lisans eğitimi almışlardır. Polonya’da ki turizm işletmelerinde çalışanların % 13,7’si ilköğretim, % 60’ı lise, % 15,8’i yüksek okul, % 7,4’ü üniversite, % 3,2’si yüksek lisans eğitimi almıştır.

Tablo-6: Araştırmaya Katılan Personelin İşletmedeki Pozisyonuna Göre Yüzde-Frekans Dağılımı

İşletmedeki Pozisyon	Türkiye		Polonya	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yönetici	67	14,8	21	22,1
İşgören	387	85,2	74	77,9
Toplam	455	100,0	95	100,0

Araştırmaya katılanların işletmedeki pozisyonları Tablo-6’da gösterildiği gibidir. Buna göre Türkiye’de ki turizm işletmelerinde çalışanların % 14,8’i yönetici, % 85,2’si, işgören; Polonya’da ki turizm işletmelerinde çalışanların % 22,1’i yönetici, % 77,9’u işgören olarak araştırmaya katıldığı görülmektedir.

Tablo-7: Araştırmaya Katılanların Personelin Çalıştıkları Departmana Göre Yüzde- Frekans Dağılımı

Çalışılan Departman	Türkiye		Polonya	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yiyecek İçecek	186	41,0	27	28,4
İnsan Kaynakları	31	6,8	9	9,5
Ön Büro	62	13,7	13	13,7
Muhasebe	35	7,7	6	6,3
Satış ve Pazarlama	13	2,9	10	10,5
Kat Hizmetleri	63	13,9	21	22,1
Güvenlik	37	8,1	4	4,2
Diğer	27	5,9	5	5,3
Toplam	455	100,0	95	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı Tablo-7’de gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’de ki turizm işletmelerinde çalışanların % 41’i yiyecek içecek, % 6,8’i insan kaynakları, % 13,7’si ön büro, % 7,7’si muhasebe, % 2,9’u satış ve pazarlama, % 13,9’u kat hizmetleri, % 8,1’i güvenlik, %5,9’u diğer departmanlarda çalıştıkları görülmektedir. Polonya’da ki turizm işletmelerinde çalışanların % 28,4’ü yiyecek içecek, % 9,5’i insan kaynakları, %13,7’si önbüro, % 6,3’ü muhasebe, % 10,5’i satış ve pazarlama, % 22,1’i kat hizmetleri, % 4,2’si güvenlik, % 5,3’ü de diğer departmanlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo-8: Araştırmaya Katılan Personelin İşlemsel Adalet Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde-Frekans Dağılımı, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

İşlemsel Adalet Soruları		1		2		3		4		5		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	Tr	98	21,8	74	16,4	115	25,6	121	26,9	42	9,3	1,288	2,855
	Pl	8	8,4	24	25,3	36	37,9	20	21,1	7	7,4	1,049	2,936
2.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	Tr	66	14,6	75	16,6	132	29,2	144	31,9	35	7,7	1,175	3,015
	Pl	6	6,3	18	18,9	33	34,7	33	34,7	5	5,3	,9958	3,136
3.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	Tr	30	6,7	72	16,1	110	24,6	181	40,5	54	12,1	1,094	3,351
	Pl	4	4,2	19	20,0	27	28,4	36	37,9	9	9,5	1,027	3,284
4.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	Tr	36	8,1	58	13,0	127	28,5	157	35,2	68	15,2	1,133	3,365
	Pl	5	5,3	20	21,1	26	27,4	33	34,7	11	11,6	1,083	3,263
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	Tr	40	9,0	61	13,7	117	26,3	160	36,0	67	15,1	1,158	3,343
	Pl	6	6,3	16	16,8	31	32,6	33	34,7	9	9,5	1,048	3,242
6.Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	Tr	62	13,7	76	16,9	107	23,7	143	31,7	63	14,0	1,254	3,153
	Pl	7	7,4	20	21,3	29	30,9	31	33,0	7	7,4	1,066	3,117
7.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	Tr	46	10,2	66	14,7	99	22,0	149	33,1	90	20,0	1,243	3,380
	Pl	6	6,3	25	26,3	29	30,5	20	21,1	15	15,8	1,163	3,136

Tablo-8’de araştırmaya katılan personelin “işlemsel adalet” düzeylerine ilişkin frekans-yüzde dağılımları, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilmiştir. Araştırmaya katılan personelin işlemsel adaletle ilgili verdiklerin cevaplar incelendiğinde, Türkiye’de en yüksek değere sahip ifade 3,38 ile “süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 2,85 ile “fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?” ifadesi olmuştur. Polonya’da en yüksek değer 3,28 ile, “bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?” ifadesi iken en düşük değere sahip ifade 2,93 ile,

“fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?” ifadesidir. İşlemsel adaletle ilgili sorulara genel olarak bildirilen görüşlerin aritmetik ortalama ve standart sapmalarına bakıldığında “arasıra” ile “her zaman” arasında yer aldığı görülmektedir. Polonya’da işlemsel adaletle ilgili ifadeler katılıma en yüksek düzeyde olmuştur. Genel olarak işlemsel adaletle ilgili olarak Türkiye’de aritmetik ortalama 3,22 iken Polonya’da 3,16’dır.

Tablo-9: Araştırmaya Katılan Personelin Bölüşümsel Adalet Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde-Frekans Dağılımı, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Bölüşümsel Adalet Soruları		1		2		3		4		5		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	Tr	64	14,2	85	18,8	77	17,1	153	33,9	72	16,0	1,304	3,186
	Pl	10	10,5	24	25,3	23	24,2	25	26,3	13	13,7	1,222	<u>3,073</u>
2.Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	Tr	64	14,2	100	22,2	101	22,4	123	27,3	63	14,0	1,273	3,046
	Pl	9	9,5	16	16,8	25	26,3	26	27,4	19	20,0	1,239	<u>3,315</u>
3.Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	Tr	57	12,7	84	18,8	98	21,9	143	31,9	66	14,7	1,256	3,171
	Pl	9	9,5	18	18,9	23	24,2	25	26,3	20	21,1	1,263	3,305
4.Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	Tr	56	12,5	86	19,2	93	20,8	135	30,1	78	17,4	1,284	3,207
	Pl	8	8,4	20	21,1	30	31,6	24	25,3	13	13,7	1,157	3,147

Tablo-9’a göre araştırmaya katılan personelin “bölüşümsel adalet” ile ilgili sorulara verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde Türkiye’de en yüksek değeri 3,2 ile “elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?” ifadesi iken en düşük değer 3,04 ile “elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe

uygun mudur?” ifadesi olmuştur. Polonya’da ise bölüşümsel adaletle ilgili görüşlerin ortalaması en yüksek olan değer 3,31 ile “Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?” ifadesi iken, en düşük değer 3,07 ile “elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?” ifadesi olmuştur. Türkiye ve Polonya arasında kazanımların çabaları yansıtmayacağı görüşü iki ülkede de en düşük değere sahip olan ifadedir. Bölüşümsel adaletle ilgili sorulara genel olarak bildirilen görüşlerin aritmetik ortalama ve standart sapmalarına bakıldığında “arasıra” ile “her zaman” arasında yer aldığı görülmektedir. Türkiye’de bölüşümsel adaletin aritmetik ortalaması 3,16 iken, Polonya’da bölüşümsel adalet konusundaki genel ortalama 3,21 olarak saptanmıştır.

Tablo–10: Araştırmaya Katılan Personelin Etkileşim Adaleti Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde-Frekans Dağılımı, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Etkileşim Adaleti Soruları		1		2		3		4		5		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Size nazik davranır mı?	Tr	9	2,0	36	7,9	89	19,6	201	44,2	115	25,3	,963	3,837
	Pl	11	11,7	24	25,5	29	30,9	19	20,2	11	11,7	1,185	2,946
2.Size değer verir mi?	Tr	17	3,7	52	11,4	83	18,2	181	39,8	116	25,5	1,084	3,728
	Pl	5	5,3	22	23,4	31	33,0	26	27,7	10	10,6	1,067	3,148
3.Size saygılı davranır mı?	Tr	174	38,8	124	27,7	85	19,0	50	11,2	15	3,3	1,145	2,125
	Pl	15	15,8	22	23,2	26	27,4	25	26,3	7	7,4	1,190	2,863
4.Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	Tr	12	2,7	64	14,4	123	27,6	178	40,0	68	15,3	1,003	3,507
	Pl	8	8,4	20	21,1	30	31,6	23	24,2	14	14,7	1,169	3,157
5.Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	Tr	28	6,2	54	12,0	99	22,0	190	42,2	79	17,6	1,102	3,528
	Pl	8	8,4	24	25,3	28	29,5	29	30,5	6	6,3	1,076	3,010
6.Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	Tr	30	6,7	56	12,5	86	19,2	183	40,8	93	20,8	1,147	3,564
	Pl	8	8,4	26	27,4	29	30,5	18	18,9	14	14,7	1,184	3,042
7.Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	Tr	24	5,4	58	12,9	96	21,4	174	38,8	96	21,4	1,120	3,580
	Pl	7	7,4	23	24,5	30	31,9	25	26,6	9	9,6	1,095	3,063
8.Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	Tr	40	9,0	49	11,0	92	20,7	136	30,6	128	28,8	1,257	3,591
	Pl	16	16,8	16	16,8	25	26,8	24	25,3	14	14,7	1,30	3,04

Tablo-10'a göre araştırmaya katılan personelin "etkileşim adaleti" ile ilgili sorulara verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde Türkiye'de en yüksek değer 3,83 ile "size değer verir mi?" ifadesi iken en düşük değer 2,12 ile "size saygılı davranır mı?" ifadesi olmuştur. Polonya'da bölüşümsel adaletle ilgili sorulara verilen en yüksek değer 3,15 ile "size haksız yorum ve eleştirilerde bulunur mu?" ifadesidir. En düşük değer ise 2,86 ile "size saygılı davranır mı?" ifadesidir. En yüksek düzeyde katılım Türkiye'de ki işletmelerde etkileşimsel adaletle ilgili ifadeler olmuştur. Etkileşim adaleti konusundaki genel aritmetik ortalama Türkiye'de 3,46 iken, Polonya'da 3,05 olarak bulunmuştur.

Tablo-11: Araştırmaya Katılan Personelin Duygusal Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Duygusal Bağlılık Soruları		1		2		3		4		5		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	Tr	52	11,6	70	15,6	130	29,0	148	33,0	49	10,9	1,167	3,160
	Pl	6	6,3	27	28,4	21	22,1	32	33,7	9	9,5	1,119	3,115
2.Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.	Tr	25	5,6	75	16,7	108	24,1	163	36,4	77	17,2	1,122	3,428
	Pl	4	4,2	19	20,0	30	31,6	30	31,6	12	12,6	1,058	3,284
3.Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	Tr	21	4,7	69	15,5	95	21,3	156	35,1	104	23,4	1,144	3,568
	Pl	4	4,2	18	18,9	26	27,4	35	36,8	12	12,6	1,059	3,347
4.Örgütime güçlü bir ait olma hissi besliyorum.	Tr	25	5,6	75	16,8	94	21,1	167	37,4	85	19,1	1,142	3,475
	Pl	18	18,9	32	33,7	19	20,0	24	25,3	2	2,1	1,125	3,421
5.Bu örgüte kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	Tr	25	5,6	66	14,7	94	20,9	179	39,8	86	19,1	1,123	3,522
	Pl	15	15,8	36	37,9	26	27,4	14	14,7	4	4,2	1,060	3,463
6.Örgütümde kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.	Tr	30	6,7	55	12,2	94	20,9	140	31,2	130	29,0	1,208	3,634
	Pl	16	16,8	28	29,5	28	29,5	18	18,9	5	5,3	1,126	3,336

Tablo-11’de araştırmaya katılan personelin “duygusal bağlılık” sorularına verdikleri cevapların frekans-yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama değeri verilmiştir. Buna göre Türkiye’de 3,63 ile en yüksek ortalamaya sahip ifade “örgütümde kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum” ifadesi iken, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,16 ile “kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder” ifadesidir. Polonya’da duygusal bağlılıkla ilgili verilen cevaplarda en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,46 ile “bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum” ifadesi ve ona yakın 3,42’lik değerle “örgütüme güçlü bir ait olma hissi besliyorum” ifadeleri iken, en düşük değer 3,11 ile “kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder” ifadesidir. Duygusal bağlılık konusunda genel olarak saptanan aritmetik ortalama 3,47 iken, Polonya’da duygusal bağlılık sorularına verilen cevapların ortalaması 3,32 olarak bulunmuştur.

Tablo-12: Araştırmaya Katılan Personelin Devam Bağlılığı Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Devam Bağlılığı Soruları		1		2		3		4		5		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	Tr	30	6,7	59	13,2	82	18,3	156	34,8	121	27,0	1,201	3,622
	Pl	2	2,1	14	14,7	39	41,1	25	26,3	15	15,8	,9924	3,389
2.Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	Tr	40	8,8	80	17,7	84	18,5	172	38,0	77	17,0	1,207	3,364
	Pl	3	3,2	22	23,4	23	24,5	27	28,7	19	20,2	1,147	<u>3,393</u>
3.Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	Tr	44	9,8	81	18,1	82	18,3	155	34,7	85	19,0	1,250	3,349
	Pl	6	6,3	21	22,1	27	28,4	30	31,6	11	11,6	1,107	<u>3,200</u>

Tablo-12'nin devamı;

4.Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	Tr	47	10,5	89	19,9	97	21,7	131	29,2	84	18,8	1,263	3,258
	Pl	6	6,3	17	17,9	32	33,7	28	29,5	12	12,6	1,088	3,242
5.Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	Tr	37	8,3	89	19,9	86	19,2	146	32,6	90	20,1	1,236	3,363
	Pl	1	1,1	22	23,2	31	32,6	30	31,6	11	11,6	,9879	3,294
6.Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	Tr	47	10,4	81	17,9	79	17,5	131	29,0	114	25,2	1,316	3,407
	Pl	7	7,4	15	15,8	26	27,4	31	32,6	16	16,8	1,156	3,357

Tablo 12’de araştırmaya katılan çalışanların “devam bağlılığı” ile ilgili olarak verdikleri cevapların yüzde-frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama değeri görülmektedir. Buna göre devam bağlılığı sorularına Türkiye’de verilen en yüksek ortalama sahip ifade 3,62 ile “şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir” ifadesi iken en düşük ortalama sahip ifade 3,25 ile “bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum” ifadeleridir. Polonya’da yapılan çalışmaya göre devam bağlılığı konusunda ifade edilen görüşlerden en yüksek ortalama sahip ifade 3,39 ile “şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur” ifadesi ile en düşük ortalama sahip ifade 3,2 ile “şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu” ifadeleridir. Devam bağlılığı sorularına verilen cevapların ortalaması Türkiye’de 3,42 iken Polonya’da 3,31 olarak bulunmuştur.

Tablo-13: Araştırmaya Katılan Personelin Normatif Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Normatif Bağlılık Soruları		1		2		3		4		5		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	Tr	43	9,6	62	13,9	95	21,3	140	31,3	107	23,9	1,259	3,460
	Pl	4	4,2	16	16,8	33	34,7	25	26,3	17	17,9	1,092	3,368
2.Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.	Tr	34	7,6	68	15,3	74	16,6	163	36,6	106	23,8	1,221	3,537
	Pl	3	3,2	23	24,2	27	28,4	24	25,3	18	18,9	1,134	3,326
3.Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	Tr	33	7,4	62	13,9	71	15,9	190	42,5	91	20,4	1,174	3,545
	Pl	6	6,3	12	12,6	41	43,2	24	25,3	12	12,6	1,041	3,252
4.Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	Tr	27	6,1	54	12,2	88	19,9	186	42,0	88	19,9	1,119	3,573
	Pl	4	4,2	22	23,2	18	18,9	41	43,2	10	10,5	1,076	3,326
5.Örgütüme çok şey borçluyum.	Tr	32	7,2	82	18,5	107	24,1	150	33,8	73	16,4	1,165	3,337
	Pl	6	6,3	19	20,0	41	43,2	20	21,1	9	9,5	1,023	3,073
6.Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.	Tr	17	3,8	56	12,6	100	22,5	120	27,0	151	34,0	1,163	3,747
	Pl	20	21,1	29	30,5	24	25,3	14	14,7	8	8,4	1,215	3,410

Tablo-13’de araştırmaya katılan personelin “normatif bağlılık” sorularına verdiği cevapların frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre Türkiye’de araştırmaya katılan personelin duygusal bağlılık konusundaki verdiği cevaplarda en yüksek ortalama sahip ifade 3,74 ile ve Polonya’da 3,41 ile “şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum” ifadesi iken, en düşük ortalama sahip olan ifade Türkiye’de 3,33 ile ve Polonya’da 3,07 ile “örgütüme çok şey borçluyum ifadesidir. Normatif bağlılık konusunda verilen cevapların aritmetik ortalaması Türkiye’de 3,53 iken, Polonya’da 3,29 olarak tespit edilmiştir.

Tablo-14 Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ükelere Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonucu

BOYUT	ÜLKE	N	Ort.	s.s.	t	p (sig)
İşlemsel Adalet	TR	455	3,2233	0,9109	,597	,551
	PL	95	3,1639	0,7218		
Bölüşümsel Adalet	TR	455	3,1621	1,0168	-,427	,669
	PL	95	3,2105	0,9469		
Etkileşimsel Adalet	TR	455	3,4693	0,6512	5,538	,000
	PL	95	3,0585	0,6875		
Genel Adalet	TR	455	3,3217	0,6819	2,555	,011
	PL	95	3,1258	0,6684		
Duygusal Bağlılık	TR	455	3,4789	0,8123	1,715	,087
	PL	95	3,3281	0,5996		
Devam Bağlılığı	TR	455	3,4271	0,8981	1,115	,265
	PL	95	3,3175	0,7301		
Normatif Bağlılık	TR	455	3,5326	0,7690	2,865	,004
	PL	95	3,2930	0,5908		
Genel Bağlılık	TR	455	3,4802	0,6493	2,346	,019
	PL	95	3,3129	0,5433		

H₁: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği ve bunların alt boyutları ile ülke farklılığı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ülkeler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Tablo-14'e göre örgütsel adalet ile ülke farklılığı

arasında $t=2,555$ ve $p<0,05$ olduğu için, örgütsel bağlılık ile ülke farklılığı arasında $t= 2,346$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-14’de görüleceği üzere örgütsel adalet konusunda Türkiye’de turizm işletmelerinde yapılan çalışmada adalet ortalaması 3,32 iken Polonya’da yapılan çalışmada adalet ortalaması 3,12 olarak tespit edilmiştir. Bağlılık konusunda Türkiye’de ki turizm işletmelerinde çalışan personelin bağlılık ortalama 3,48, iken, Polonya’da çalışanların bağlılık ortalaması 3,31’dir. Bunu göre Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanların adalet konusundaki görüşleri Polonya’da çalışanlara göre azda olsa yüksektir. Bağlılık konusundaki ise yine Türkiye’de çalışanların çalıştıkları işletmelere karşı daha yüksek bağlılığa sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo-14’e göre alt boyutlarda da etkileşim adaleti ve normatif bağlılık ülkelere göre farklılık göstermektedir. Etkileşim adaleti ile ülke farklılığı arasında $p=0,000$, normatif bağlılık ile ülke farklılığı arasında $p=0,19$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre her iki alt boyutta da $p<0,05$ olarak bulunduğu aralarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo–15:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmelerdeki Pozisyonlarına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları

BOYUT		İşletmedeki Pozisyon	n	Ort.	s.s.	t	P (sig)
İşlemsel Adalet	Tr	Yönetici	67	3,8191	0,6979	6,015	,000
		İşgören	387	3,1200	0,9057		
	Pl	Yönetici	21	3,3878	0,7258	1,624	,108
		İşgören	74	3,1004	0,7128		
Bölüşümsel Adalet	Tr	Yönetici	67	3,8358	0,8991	6,121	,000
		İşgören	387	3,0433	0,9914		
	Pl	Yönetici	21	3,5357	0,9397	1,804	,074
		İşgören	74	3,1182	0,9347		
Etkileşimsel Adalet	Tr	Yönetici	67	3,7923	0,4644	4,475	,000
		İşgören	387	3,4143	0,6637		
	Pl	Yönetici	21	3,2698	0,4825	1,610	,111
		İşgören	74	2,9985	0,7269		
Genel Adalet	Tr	Yönetici	67	3,8067	0,5554	6,587	,000
		İşgören	387	3,2377	0,6680		
	Pl	Yönetici	21	3,3643	0,5690	1,877	,064
		İşgören	74	3,0581	0,6823		
Duygusal Bağlılık	Tr	Yönetici	67	3,9642	0,6455	5,485	,000
		İşgören	387	3,3927	0,8091		
	Pl	Yönetici	21	3,7143	0,5728	3,544	,001
		İşgören	74	3,2185	0,5639		
Devam Bağlılığı	Tr	Yönetici	67	3,8413	0,7111	4,158	,000
		İşgören	387	3,3553	0,9096		
	Pl	Yönetici	21	3,6111	0,6610	2,126	,036
		İşgören	74	3,2342	0,7314		
Normatif Bağlılık	Tr	Yönetici	67	3,9903	0,5626	5,498	,000
		İşgören	387	3,4496	0,7698		
	Pl	Yönetici	21	3,5794	0,4673	2,592	,011
		İşgören	74	3,2117	0,5995		
Genel Bağlılık	Tr	Yönetici	67	3,9314	0,5342	6,460	,000
		İşgören	387	3,4000	0,6353		
	Pl	Yönetici	21	3,6349	0,4722	3,228	,102
		İşgören	74	3,2215	0,5298		

H₂: Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₃: Polonya’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan personelin işletmedeki pozisyonlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile bu kavramların alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır (Tablo 15). Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısının, işletmedeki pozisyonlarına göre 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Polonya’da araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bakıldığında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Tablo-15’e göre Türkiye’de örgütsel adalet ile işletmedeki pozisyon arasında $t=6,587$ ve $p<0,05$ olduğu için, örgütsel bağlılık ile işletmedeki pozisyon arasında $t=6,460$ ve $p<0,05$ olduğu için H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Polonya’da örgütsel adalet ile işletmedeki pozisyon arasında $t=1,877$ ve $p>0,05$ olduğunu için, örgütsel bağlılık ile işletmedeki pozisyon arasında $t=3,228$ ve $p>0,05$ olduğu için H₃ hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-15’e göre yöneticilerin örgütsel adalet ile ilgili olarak görüşlerinin ortalaması Türkiye’de 3,80, Polonya 3,36 iken, işgörenlerin örgütsel adalet konusunda ifadelerinin ortalaması Türkiye’de 3,23, Polonya’da 3,05 olarak tespit edilmiştir. Yine tablo-15’e göre bağlılık konusunda yöneticilerin görüşlerinin ortalaması Türkiye’de 3,93, Polonya’da 3,63 iken, işgörenlerin bağlılık konusunda ifade ettiği değerlerin ortalaması Türkiye’de 3,40, Polonya’da 3,22 olarak tespit edilmiştir.

Tablo-15'e göre örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet ile işletmedeki pozisyon arasında 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre Türkiye'de araştırmaya katılanlar için $t=6,015$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuş, Türkiye'de işlemsel adaletle işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılığın varlığı tespit edilmiştir. İşlemsel adalet hakkında yöneticilerin görüşlerinin ortalaması işgörenlere göre daha yüksektir ve yöneticilerin adalet algılamalarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Polonya'da araştırmaya katılanlar için $t=1,624$ ve $p=0,108$ olarak bulunmuş, Polonya'da işlemsel adaletle işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılığın varlığı tespit edilmemiştir.

Tablo-15'e göre örgütsel adaletin alt boyutlarından bölüşümsel adalet ile işletmedeki pozisyon arasında 0,005 önem seviyesinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre Türkiye'de araştırmaya katılanlar için $t=6,121$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur Türkiye'de bölüşümsel adalet ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılığın varlığı tespit edilmiştir. Bölüşümsel adalet hakkında yöneticilerin görüşlerinin ortalaması işgörenlerinkine göre daha yüksektir. Polonya'da araştırmaya katılanlar için $t=1,804$ ve $p=0,074$ olarak bulunmuş, Polonya'da bölüşümsel adalet ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo-15'e göre örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile çalışanların işletmedeki pozisyonları arasında istatistiki açıdan 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre Türkiye'de araştırmaya katılanlar için $t=4,475$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre etkileşimsel adalet ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yöneticiler işgörenlere göre daha yüksek etkileşim adaleti algısına sahiptir. Polonya'da araştırmaya katılanlar için $t=4,475$ ve $p=0,111$ olarak tespit edilmiş, Polonya'da araştırmaya katılanlar için etkileşim adaleti ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo-15'e göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile işletmedeki pozisyon arasında istatistiksel bir farklılığın olup olmadığı 0,05 önem

seviyesinde araştırılmıştır. Buna göre Türkiye’de araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile işletmedeki pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki $t=5,485$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Tablo-15’den de anlaşılabacağı üzere duygusal bağlılık konusunda yöneticilerin işgörenlere oranla bağlılıkları daha yüksektir. Polonya’da araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile işletmedeki pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki $t=3,544$ ve $p=0,001$ olarak bulunmuştur.

Tablo-15’e göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ile işletmedeki pozisyonları arasındaki istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye’de devam bağlılığı ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir ilişki $t=4,158$ ve $p=0,00$ olarak bulunmuştur. Tablo-15’den de anlaşılabacağı üzere devam bağlılığı konusunda yöneticilerin daha yüksek bağlılığa sahip olduğu görülmektedir. Polonya’da araştırmaya katılanlar için $t=2,126$ ve $p=0,036$ olarak tespit edilmiş, Polonya’da araştırmaya katılanlar için devam bağlılığı ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo-15’e göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye’de normatif bağlılık algısı ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı farklılık $t=5,498$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. İşletmelerde çalışan yöneticiler işgörenlere göre daha yüksek normatif bağlılık ortalamasına sahiptir. Polonya’da araştırmaya katılanlar için normatif bağlılık algısı ile işletmedeki pozisyon arasında $t=2,592$ ve $p=0,011$ olarak bulunmuş, normatif bağlılık algısı ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo-16:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmelerdeki Pozisyona ve Ülkelere Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları

BOYUT	Ülke	İşletmedeki Pozisyon	n	Ort.	s.s.	t	P (sig)
İşlemsel Adalet	Tr	Yönetici	67	3,8191	0,6979	,2,448	,016
	Pl	Yönetici	21	3,3878	0,7258		
	Tr	İşgören	387	3,1200	0,9057	,176	,861
	Pl	İşgören	74	3,1004	0,7128		
Bölüşümsel Adalet	Tr	Yönetici	67	3,8358	0,8991	1,320	,190
	Pl	Yönetici	21	3,5357	0,9397		
	Tr	İşgören	387	3,0433	0,9914	-,601	,548
	Pl	İşgören	74	3,1182	0,9347		
Etkileşimsel Adalet	Tr	Yönetici	67	3,7923	0,4644	4,458	,000
	Pl	Yönetici	21	3,2698	0,4825		
	Tr	İşgören	387	3,4143	0,6637	4,861	,000
	Pl	İşgören	74	2,9985	0,7269		
Genel Adalet	Tr	Yönetici	67	3,8067	0,5554	3,167	,002
	Pl	Yönetici	21	3,3643	0,5690		
	Tr	İşgören	387	3,2377	0,6680	2,111	,035
	Pl	İşgören	74	3,0581	0,6823		
Duygusal Bağlılık	Tr	Yönetici	67	3,9642	0,6455	1,588	,116
	Pl	Yönetici	21	3,7143	0,5728		
	Tr	İşgören	387	3,3927	0,8091	1,771	,077
	Pl	İşgören	74	3,2185	0,5639		
Devam Bağlılığı	Tr	Yönetici	67	3,8413	0,7111	1,315	,192
	Pl	Yönetici	21	3,6111	0,6610		
	Tr	İşgören	387	3,3553	0,9096	1,079	,281
	Pl	İşgören	74	3,2342	0,7314		
Normatif Bağlılık	Tr	Yönetici	67	3,9903	0,5626	3,032	,003
	Pl	Yönetici	21	3,5794	0,4673		
	Tr	İşgören	387	3,4496	0,7698	2,515	,012
	Pl	İşgören	74	3,2117	0,5995		
Genel Bağlılık	Tr	Yönetici	67	3,9314	0,5342	2,278	,025
	Pl	Yönetici	21	3,6349	0,4722		
	Tr	İşgören	387	3,4000	0,6353	2,271	,024
	Pl	İşgören	74	3,2215	0,5298		

H₄: Yönetici olarak çalışmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre farklılık göstermektedir.

H₅: İşgören olarak çalışmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-16'da işletmedeki pozisyonlarına göre araştırmaya katılan personelin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile bu kavramların alt boyutlarının ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yönetici olarak araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının ülkelere göre 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. İşgören olarak araştırmaya katılanların da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının ülkelere göre 0,005 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo-16'ya göre yöneticilerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları ile ülke farklılığı arasında istatistiksel ilişki olup olmadığına bakıldığında, örgütsel adaletle ülke farklılığı arasında $t=3,167$ ve $p=0,002$ olarak, örgütsel bağlılık algıları ile ülke farklılığına bakıldığında $t=2,278$ ve $p=0,025$ olarak tespit edilmiş ve H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-16'ya göre işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları ile ülke farklılığı arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığına bakıldığında, örgütsel adalet ile ülke farklılığı arasında $t=2,111$ ve $p=0,035$ olarak, örgütsel bağlılık algıları ile ülke farklılığına bakıldığında $t=2,271$ ve $p=0,24$ olarak tespit edilmiş ve H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-16'ya göre yöneticilerin örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet, bölüşümsel adalet, etkileşimsel adalet algımasının ülkelere göre 0,05 önem seviyesinde anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yöneticilerin işlemsel adalet algısı ile ülkeleri arasında anlamlı bir farklılık $t=2,448$ ve $p=0,016$ olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin ülke farklılığı ile bölüşümsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş ($t=1,320$ ve $p=0,190$), yöneticilerin

ülke farklılığı ile etkileşim adaleti algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=4,458$ ve $p=0,000$).

Tablo-16'ya göre işgörenlerin örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet, bölüşümsel adalet, etkileşimsel adalet algısının ülkelere göre 0,005 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. İşgörenlerin ülkeleri ile işlemsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=0,176$ ve $p=0,861$). İşgörenlerin ülke farklılığı ile bölüşümsel adalet algısı ile arasında anlamlı bir farklılık ($t=-0,601$ ve $p=0,548$) tespit edilmemiştir. İşgörenlerin ülke farklılığı ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=4,458$ ve $p=0,000$).

Tablo-16'ya göre yöneticilerin ülke farklılığı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının 0,005 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yöneticilerin ülkeleri ile duygusal bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş ($t=1,588$ ve $p=0,077$), yöneticilerin ülkeleri ile devam bağlılık algıları arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($t=1,079$ ve $p=0,281$). Yöneticilerin ülkeleri ile normatif bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($t=2,515$ ve $p=0,012$).

Tablo–17:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Yaşa Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu

BOYUT	Ülke	Yaş	n	Ort.	s.s.	F	p (sig)
İşlemsel adalet	Tr	16-20	38	2,5069	1,0625	8,414	,000
		21-25	191	3,1752	0,7732		
		26-30	144	3,3987	0,9509		
		31-35	61	3,3962	0,9038		
		36-40	21	3,2517	0,9168		
	Pl	16-20	8	2,8214	0,7664	2,092	,088
		21-25	25	2,9257	0,6599		
		26-30	31	3,2074	0,6492		
		31-35	22	3,3896	0,8786		
		36-40	9	3,4286	0,4165		
Bölüşümsel Adalet	Tr	16-20	38	2,5197	1,1987	5,874	,000
		21-25	191	3,0942	0,9654		
		26-30	144	3,2940	0,9744		
		31-35	61	3,3648	0,9848		
		36-40	21	3,4484	1,0446		
	Pl	16-20	8	2,3438	0,7311	3,090	,020
		21-25	25	2,9900	0,8116		
		26-30	31	3,3387	0,9927		
		31-35	22	3,4432	1,0057		
		36-40	9	3,5833	0,6846		
Etkileşimsel Adalet	Tr	16-20	38	3,0730	0,8890	5,354	,000
		21-25	191	3,4264	0,6045		
		26-30	144	3,5817	0,6140		
		31-35	61	3,5575	0,5912		
		36-40	21	3,5491	0,7150		
	Pl	16-20	8	2,3194	0,4655	5,756	,000
		21-25	25	2,8133	0,6633		
		26-30	31	3,1362	0,5828		
		31-35	22	3,3737	0,7414		
		36-40	9	3,3580	0,4436		
Genel Adalet	Tr	16-20	38	2,7665	0,8995	9,435	,000
		21-25	191	3,2724	0,5901		
		26-30	144	3,4602	0,6502		
		31-35	61	3,4625	0,6654		
		36-40	21	3,4161	0,7625		
	Pl	16-20	8	2,5000	0,5477	4,592	,002
		21-25	25	2,8880	0,6481		
		26-30	31	3,2016	0,5801		
		31-35	22	3,3932	0,7510		
		36-40	9	3,4278	0,3073		

BOYUT	Ülke	Yaş	n	Ort.	s.s	F	p (sig)
Duygusal Bağlılık	Tr	16-20	38	3,0886	0,7937	3,533	,007
		21-25	191	3,4727	0,7723		
		26-30	144	3,5734	0,8675		
		31-35	61	3,5995	0,6939		
		36-40	21	3,2444	0,9297		
	Pl	16-20	8	2,7917	0,5824	2,674	,037
		21-25	25	3,2933	0,5878		
		26-30	31	3,2957	0,5158		
		31-35	22	3,5227	0,6263		
		36-40	9	3,5370	0,6443		
Devam Bağlılığı	Tr	16-20	38	2,8829	1,0170	4,331	,002
		21-25	191	3,5049	0,8627		
		26-30	144	3,4914	0,9129		
		31-35	61	3,4279	0,7991		
		36-40	21	3,2619	0,8796		
	Pl	16-20	8	2,5833	0,7237	4,879	,001
		21-25	25	3,0533	0,6661		
		26-30	31	3,4839	0,6373		
		31-35	22	3,4924	0,8237		
		36-40	9	3,7037	0,2324		
Normatif Bağlılık	Tr	16-20	38	3,1202	0,9238	3,425	,009
		21-25	191	3,5450	0,7249		
		26-30	144	3,6322	0,7714		
		31-35	61	3,5213	0,7987		
		36-40	21	3,5159	0,5372		
	Pl	16-20	455	3,5326	0,7690	3,994	,005
		21-25	25	3,1133	0,5521		
		26-30	31	3,2634	0,4729		
		31-35	22	3,5909	0,6377		
		36-40	9	3,5556	0,5069		
Genel Bağlılık	Tr	16-20	38	3,0311	0,7777	5,803	,000
		21-25	191	3,5077	0,6109		
		26-30	144	3,5669	0,6415		
		31-35	61	3,5175	0,6194		
		36-40	21	3,3399	0,5861		
	Pl	16-20	8	2,7431	0,5946	5,062	,001
		21-25	25	3,1533	0,4982		
		26-30	31	3,3477	0,4186		
		31-35	22	3,5354	0,6116		
		36-40	9	3,5988	0,3714		

H₆: Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: Polonya’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo-17’de araştırmaya katılan personelin işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel, genel adalet ve duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede çalışanların yaşı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Tablo-17’ye göre, Türkiye’de örgütsel adalet algısı ile işletmede çalışanların yaşı arasında $F=9,435$ ve $p=0,000$ olarak, örgütsel bağlılık algıları ile çalışanların yaşı arasında $F=5,803$ ve $p=0,002$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları ile çalışma yaşları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H₆ hipotezi kabul edilmiştir. Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile çalışanların yaşı arasında $F=4,592$ ve $p=0,001$ olarak tespit edilmiş, örgütsel bağlılık algıları ile çalışanların yaşı arasında $F=5,062$ ve $p=0,001$ olarak bulunmuş, H₇ hipotezi kabul edilmiştir. Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile çalışanların yaşı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo-18’de bu farklılığın hangi yaş aralığından kaynaklandığı gösterilmektedir.

Tablo-17’ye göre işlemsel adalet ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların işlemsel adalet algısı ile yaş faktörü arasında $F=8,414$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Polonya’da araştırmaya katılanların işlemsel adalet algısı ile yaş faktörü arasında $F=2,092$ ve $p=0,088$ olarak tespit edilmiş, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo-17’ye göre bölüşümsel adalet ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların bölüşümsel adalet algısı ile yaş faktörü arasında $F=5,874$ ve $p=0,000$

olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutu olan bölüşümsel adalet algısı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Polonya’da araştırmaya katılanların bölüşümsel adalet algısı ile yaş faktörü arasında $F=3,090$ ve $p=0,020$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu bölüşümsel adalet ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-17’ye göre etkileşimsel adalet ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı ile yaş faktörü arasında $F=5,354$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiş, örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Polonya’da araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı ile yaş faktörü arasında $F=5,756$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuş, örgütsel adaletin alt boyutu etkileşim adaleti ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo-17’ye göre duygusal bağlılık ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algıları ile yaş faktörü arasında $F=3,533$ ve $p=0,007$ olarak tespit edilmiş, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Polonya’da araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algıları ile yaş faktörleri arasında $F=2,674$ ve $p=0,037$ olarak bulunmuş, duygusal bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo-17’ye göre devam bağlılığı ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların devam bağlılık algısı ile yaş faktörü arasında $F=4,331$ ve $p=0,002$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Polonya’da araştırmaya katılanların devam bağlılığı ile yaş faktörü arasında $F=4,879$ ve $p=0,001$ olarak bulunmuş, devam bağlılık algısı ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo-17'ye göre normatif bağlılık ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye'de araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile yaş faktörü arasında $F=4,249$ ve $p=0,002$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Polonya'da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile yaş faktörü arasında $F=3,994$ ve $p=0,005$ olarak bulunmuş, normatif bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo-18:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algısı İle Yaş Faktörü Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu

Boyutlar	Ülke	YAŞ	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Örgütsel Adalet	Tr	16-20	-	0,000	0,000	0,000	0,003
		21-25	0,000	-	0,074	0,285	0,877
		26-30	0,000	0,074	-	1,000	0,999
		31-35	0,000	0,285	1,000	-	0,999
		36-40	0,003	0,877	0,999	0,999	-
	Pl	16-20		0,543	0,043	0,007	0,023
		21-25	0,543	-	0,339	0,051	0,178
		26-30	0,043	0,339	-	0,804	0,872
		31-35	0,007	0,051	0,804	-	1,000
		36-40	0,023	0,178	0,872	1,000	-
Örgütsel Bağlılık	Tr	16-20	-	0,000	0,000	0,002	0,383
		21-25	0,000	-	0,917	1,000	0,781
		26-30	0,000	0,917	-	0,986	0,545
		31-35	0,002	1,000	0,986	-	0,805
		36-40	0,383	0,781	0,545	0,805	-
	Pl	16-20	-	0,268	0,025	0,002	0,006
		21-25	0,268	-	0,603	0,078	0,160
		26-30	0,025	0,603	-	0,666	0,678
		31-35	0,002	0,078	0,666	-	0,998
		36-40	0,006	0,160	0,678	0,998	-

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tablo-17'den, bu farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığı tablo-18'deki çoklu karşılaştırma testinden (Tukey testi) anlaşılmaktadır. Türkiye'de araştırmaya katılanların adalet algıları 0,05 önem seviyesinde incelendiğinde, 16–20 yaş aralığında olanlarla 21–25, 26–30, 31–35, 36–40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır.

Polonya'da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algıları incelendiğinde 16–20 yaş olanlarla 26–30, 31–35, 36–40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Tablo-17'deki ortalamalardan anlaşılabileceği üzere örgütsel adalet konusundaki değerlendirmelerle artan yaş arasında doğru orantının olduğu söylenebilir.

Tablo-18 incelendiğinde örgütsel bağlılık konusunda Türkiye'de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde 16–20 yaş aralığında olanlarla 21–25, 26–30, 31–35 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Polonya'da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkları algıları incelendiğinde 16–20 yaş aralığında olanlarla 26–30, 31–35, 36–40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre çalışanların yaş seviyeleri arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

Tablo–19:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algılarının Firmada Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonucu

BOYUT	Ülke	Firmada Çalışma Süresi	n	Ort.	s.s	F	P (sig)
İşlemsel adalet	Tr	1 Yıldan Az	81	2,7245	0,9350	10,929	,000
		1-5 Yıl	305	3,3238	0,8797		
		6-10 Yıl	52	3,2981	0,8019		
		11-15 Yıl	17	3,5672	0,9086		
	Pl	1 Yıldan Az	13	3,0330	0,8828	2,977	,036
		1-5 Yıl	50	3,0257	0,6241		
		6-10 Yıl	21	3,3129	0,8263		
		11-15 Yıl	11	3,6623	0,5000		
Bölüşümsel Adalet	Tr	1 Yıldan Az	81	2,7191	1,1266	8,008	,000
		1-5 Yıl	305	3,2183	0,9572		
		6-10 Yıl	52	3,3413	0,9802		
		11-15 Yıl	17	3,7157	1,0163		
	Pl	1 Yıldan Az	13	2,7692	0,9971	2,210	,092
		1-5 Yıl	50	3,1600	0,9405		
		6-10 Yıl	21	3,3452	0,9502		
		11-15 Yıl	11	3,7045	0,7230		
Etkileşimsel Adalet	Tr	1 Yıldan Az	81	3,2111	0,8055	7,377	,000
		1-5 Yıl	305	3,4891	0,5958		
		6-10 Yıl	52	3,6482	0,5677		
		11-15 Yıl	17	3,7967	0,6737		
	Pl	1 Yıldan Az	13	2,7949	0,7354	2,137	,101
		1-5 Yıl	50	2,9933	0,6480		
		6-10 Yıl	21	3,1852	0,8007		
		11-15 Yıl	11	3,4242	0,4031		
Genel Adalet	Tr	1 Yıldan Az	81	2,9430	0,7978	12,310	,000
		1-5 Yıl	305	3,3768	0,6210		
		6-10 Yıl	52	3,4671	0,6071		
		11-15 Yıl	17	3,6923	0,7143		
	Pl	1 Yıldan Az	13	2,8731	0,7576	2,942	,037
		1-5 Yıl	50	3,0380	0,6161		
		6-10 Yıl	21	3,2619	0,7741		
		11-15 Yıl	11	3,5636	0,2846		

BOYUT	Ülke	Firmada Çalışma Süresi	n	Ort.	s.s	F	P (sig)
Duygusal Bağlılık	Tr	1 Yıldan Az	81	3,2041	0,7913	3,956	0,008
		1–5 Yıl	305	3,5273	0,8221		
		6–10 Yıl	52	3,5756	0,7465		
		11–15 Yıl	17	3,6255	0,7036		
	Pl	1 Yıldan Az	13	3,0641	0,5795	4,752	0,004
		1–5 Yıl	50	3,2100	0,5530		
		6–10 Yıl	21	3,5556	0,5923		
		11–15 Yıl	11	3,7424	0,5645		
Devam Bağlılığı	Tr	1 Yıldan Az	81	3,0735	0,8681	5,555	0,001
		1–5 Yıl	305	3,4938	0,8261		
		6–10 Yıl	52	3,5994	0,8746		
		11–15 Yıl	17	3,3902	1,7028		
	Pl	1 Yıldan Az	13	2,8718	0,6809	5,294	0,002
		1–5 Yıl	50	3,2100	0,7398		
		6–10 Yıl	21	3,5873	0,6762		
		11–15 Yıl	11	3,8182	0,3371		
Normatif Bağlılık	Tr	1 Yıldan Az	81	3,1971	0,8428	6,507	0,000
		1–5 Yıl	305	3,6063	0,7279		
		6–10 Yıl	52	3,5853	0,7405		
		11–15 Yıl	17	3,6471	0,8475		
	Pl	1 Yıldan Az	13	3,0641	0,6580	4,366	0,006
		1–5 Yıl	50	3,1900	0,5084		
		6–10 Yıl	21	3,4286	0,6226		
		11–15 Yıl	11	3,7727	0,5541		
Genel Bağlılık	Tr	1 Yıldan Az	81	3,1570	0,7039	8,614	0,000
		1–5 Yıl	305	3,5436	0,6071		
		6–10 Yıl	52	3,5858	0,6155		
		11–15 Yıl	17	3,5590	0,7910		
	Pl	1 Yıldan Az	13	3,0000	0,6047	6,970	0,000
		1–5 Yıl	50	3,2033	0,4880		
		6–10 Yıl	21	3,5238	0,5204		
		11–15 Yıl	11	3,7778	0,3296		

H₈: Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₉: Polonya’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo-19’da araştırmaya katılan personelin işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel, genel adalet ve duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Tablo-19’a göre, Türkiye’de örgütsel adalet algısı ile işletmede çalışma süresi arasında $F=12,310$ ve $p=0,000$ olarak, örgütsel bağlılık algısı ile işletmede çalışma süresi arasında $F=8,614$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiş, H_8 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile işletmelerde çalışılan süre arasında anlamlı bir farklılığın varlığı saptanmıştır. Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile çalışma süresi arasında $F=2,942$ ve $p=0,037$ olarak, örgütsel bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında $F=6,970$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiş, H_9 Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-19’a göre Türkiye’de araştırmaya katılanların işlemsel adalet algısı ile firmada çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. İşlemsel adalet algısı ile firmada çalışma süresi arasında $F=10,929$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-19’a göre Polonya’da araştırmaya katılanların işlemsel adalet algısı ile firmada çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. İşlemsel adalet algısı ile firmada çalışma süresi arasında $F=2,977$ ve $p=0,036$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, Polonya’da araştırmaya katılanların, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet algısı çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-19’a göre Türkiye’de araştırmaya katılanların bölüşümsel adalet algısı ile firmada çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Bölüşümsel adaletle firmada çalışma süresi arasında $F=8,008$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, Türkiye’de araştırmaya

katılanların bölüşümsel adalet algısı çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-19'a göre Polonya'da araştırmaya katılanların bölüşümsel adalet algısı ile firmada çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Bölüşümsel adaletle firmada çalışma süresi arasında $F=2,210$ ve $p=0,092$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından bölüşümsel adalet algısı çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-19'a göre Türkiye'de araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı ile firmada çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Etkileşimsel adalet algısı ile çalışma süresi arasında $F=7,377$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo-19'a göre Polonya'da araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı ile firmada çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Etkileşimsel adalet algısı ile çalışma süresi arasında $F=2,137$ ve $p=0,101$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-19'a göre Türkiye'de araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algıları ile çalışma süreleri arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Duygusal bağlılıkları ile yaş faktörü arasında $F=3,956$ ve $p=0,008$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo-19'a göre Polonya'da araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algıları ile çalışma süreleri arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Duygusal bağlılıkları ile çalışma süresi arasında $F=4,752$

ve $p=0,004$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur

Tablo-19'a göre Türkiye'de araştırmaya katılanların devam bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında $F=5,555$ ve $p=0,001$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık algısı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-19'a göre Polonya'da araştırmaya katılanların devam bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında $F=5,295$ ve $p=0,002$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık algısı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-19'a göre Türkiye'de araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Normatif bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında $F=6,507$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo-19'a göre Polonya'da araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Normatif bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında $F=6,970$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo-20:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algısı ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu

Boyutlar	Ülke	Firmada Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl
Örgütsel Adalet	Tr	1 Yıldan Az	-	0,000	0,000	0,000
		1-5 Yıl	0,000	-	0,797	0,219
		6-10 Yıl	0,000	0,797	-	0,611
		11-15 Yıl	0,000	0,219	0,611	-
	Pl	1 Yıldan Az	-	0,846	0,330	0,052
		1-5 Yıl	0,846	-	0,548	0,078
		6-10 Yıl	0,330	0,548	-	0,597
		11-15 Yıl	0,052	0,078	0,597	-
Örgütsel Bağlılık	Tr	1 Yıldan Az	-	0,000	0,001	0,083
		1-5 Yıl	0,000	-	0,971	1,000
		6-10 Yıl	0,001	0,971	-	0,999
		11-15 Yıl	0,083	1,000	0,999	-
	Pl	1 Yıldan Az	-	0,558	0,019	0,001
		1-5 Yıl	0,558	-	0,558	0,071
		6-10 Yıl	0,019	0,558	-	0,521
		11-15 Yıl	0,001	0,071	0,521	-

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile firmada çalışılan süre arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tablo-19'dan, bu farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığı tablo-20'deki çoklu karşılaştırma testinden (Tukey testi) anlaşılmaktadır. Tablo-20'ye göre Türkiye'de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı 0,05 önem seviyesinde incelendiğinde 1 yıldan az çalışma süresi olanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl çalışma aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Tablo-19'daki ortalamalardan anlaşılabileceği üzere örgütsel adalet algısı ile çalışma süresi arasındaki artışın orantılı olduğu, adalet hakkındaki olumlu değerlendirmelerin çalışılan süreye göre arttığı söylenebilir.

Tablo-20'ye göre, Türkiye'de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algıları 0,005 önem seviyesinde incelendiğinde, 1 yıldan az çalışma süresine sahip

olanlarla 1–5 yıl, 6–10 yıl çalışma aralığında olanlar arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Tablo-19'daki ortalamalardan da anlaşılabacağı üzere yüksek bağlılığa sahip olma ile uzun çalışma süresi arasında doğru yönde ilişki vardır. Polonya'da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde de 1 yıldan az çalışma süresi olanlarla 6–10 yıl ve 11–15 yıl çalışma süresi olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo–21:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Çalışılan Departmana Göre Farklılığın Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu

BOYUT	Ülke	Çalışılan Departman	n	Ort.	s.s	F	p (sig)
İşlemsel adalet	Tr	F&B	186	3,0451	0,8516	6,717	0,000
		İnsan Kaynakları	31	3,7727	0,5975		
		Ön büro	62	3,3788	1,1741		
		Muhasebe	35	3,8003	0,6601		
		Satış ve Pazarlama	13	3,6154	0,7477		
		Kat Hizmetleri	63	2,9373	0,7944		
		Güvenlik	37	3,1461	0,8785		
		Diğer	27	3,2968	0,9480		
	Pl	F&B	27	3,2328	0,8121	0,699	0,673
		İnsan Kaynakları	9	3,1111	0,8384		
		Ön büro	12	3,4048	0,6499		
		Muhasebe	6	3,1429	0,4607		
		Satış ve Pazarlama	11	3,1818	0,6391		
		Kat Hizmetleri	4	3,3571	0,9931		
		Güvenlik	5	2,6571	0,5767		
		Diğer	21	3,0408	0,6897		
Bölüşümsel Adalet	Tr	F&B	186	3,0641	1,0777	3,857	0,000
		İnsan Kaynakları	31	3,7312	0,8865		
		Ön büro	62	3,2433	0,8885		
		Muhasebe	35	3,4286	1,1090		
		Satış ve Pazarlama	13	3,3462	0,9384		
		Kat Hizmetleri	63	2,7619	0,8917		
		Güvenlik	37	3,2185	0,9439		
		Diğer	27	3,3889	0,9102		

Bölüşümsel Adalet	PI	F&B	27	3,2222	1,0292	0,608	0,748
		İnsan Kaynakları	9	3,5278	0,9956		
		Ön büro	12	3,3542	0,8690		
		Muhasebe	6	3,2083	0,6406		
		Satış ve Pazarlama	11	3,2955	0,9988		
		Kat Hizmetleri	4	2,8750	0,6291		
		Güvenlik	5	2,5500	0,9253		
		Diğer	21	3,1548	0,9983		
Etkileşimsel Adalet	Tr	F&B	186	3,3636	,7212	3,921	0,000
		İnsan Kaynakları	31	3,7370	0,4606		
		Ön büro	62	3,5958	0,5658		
		Muhasebe	35	3,7549	0,4782		
		Satış ve Pazarlama	13	3,7265	0,2707		
		Kat Hizmetleri	63	3,3298	0,6200		
		Güvenlik	37	3,3562	0,7123		
		Diğer	27	3,5987	0,5676		
	PI	F&B	27	3,1811	0,8136	0,941	0,480
		İnsan Kaynakları	9	2,9383	0,6963		
		Ön büro	12	3,1389	0,6197		
		Muhasebe	6	3,1296	0,7006		
		Satış ve Pazarlama	11	3,2626	0,6503		
		Kat Hizmetleri	4	3,0278	0,6990		
		Güvenlik	5	2,4889	0,3201		
		Diğer	21	2,9206	0,6097		
Genel Adalet	Tr	F&B	186	3,1926	0,7082	6,807	0,000
		İnsan Kaynakları	31	3,7514	0,4914		
		Ön büro	62	3,4468	0,6825		
		Muhasebe	35	3,7050	0,5457		
		Satış ve Pazarlama	13	3,6115	0,4397		
		Kat Hizmetleri	63	3,0784	0,6052		
		Güvenlik	37	3,2551	0,6654		
		Diğer	27	3,4519	0,6560		
	PI	F&B	27	3,2074	0,7745	0,781	0,605
		İnsan Kaynakları	9	3,1167	0,7026		
		Ön büro	12	3,2750	0,6464		
		Muhasebe	6	3,1500	0,5167		
		Satış ve Pazarlama	11	3,2409	0,5970		
		Kat Hizmetleri	4	3,1125	0,7641		
		Güvenlik	5	2,5600	0,5140		
		Diğer	21	3,0095	0,6189		

H₁₀: Türkiye’de örgütsel adalet algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₁: Polonya’da örgütsel adalet algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-21’de araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel adalet algısı ile işletmede çalışılan departman arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo-21’e göre, Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında $F=6,807$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiş, H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre örgütsel adalet algısı ile işletmede çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-21’e göre, Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında $F=,781$ ve $p=0,605$ olarak tespit edilmiş, H₁₁ hipotezi kabul edilmemiştir. Bu bulgulara göre örgütsel adalet algısı işletmede çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-21’e göre, Türkiye’de araştırmaya katılanların, işlemsel adalet algıları ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. İşlemsel adaletle çalışılan departman arasında $F=6,717$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-21’e göre, Polonya’da araştırmaya katılanların, işlemsel adalet algıları ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. İşlemsel adaletle çalışılan departman arasında $F=0,699$ ve $p=0,673$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-21'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların bölüşümsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Bölüşümsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında $F=3,857$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutu olan bölüşümsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur

Tablo-21'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların bölüşümsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Bölüşümsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında $F=0,608$ ve $p=0,748$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutu olan bölüşümsel adalet algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-21'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Etkileşimsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında $F=3,921$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır

Tablo-21'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Etkileşimsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında $F=0,941$ ve $p=0,480$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo–22:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet Algısı İle Çalışılan Departman Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu

		F&B	İnsan Kyn	Ön Büro	Muh.	Satış Pazarl	Kat Hiz.	Güv.	Diğer
Örgütsel Adalet	F&B	-	0,000	0,141	0,001	0,334	0,932	0,999	0,534
	İnsan Kaynakları	0,000	-	0,405	1,000	0,998	0,000	0,041	0,661
	Ön Büro	0,141	0,405	-	0,574	0,992	0,037	0,852	1,000
	Muhasebe	0,001	1,000	0,574	-	1,000	0,000	0,072	0,801
	Satış ve Pazarlama	0,334	0,998	0,992	1,000	-	0,133	0,693	0,996
	Kat Hizmetleri	0,932	0,000	0,037	0,000	0,133	-	0,897	0,205
	Güvenlik	0,999	0,041	0,852	0,072	0,693	0,897	-	0,935
	Diğer	0,534	0,661	1,000	0,801	0,996	0,205	0,935	-

Örgütsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tablo-21'den, bu farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığı tablo-22'deki çoklu karşılaştırma testinden (Tukey testi) anlaşılmaktadır. Tablo–22 0,05 önem seviyesinde incelendiğinde, Türkiye'de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısının, yiyecek içecek departmanı (f&b) ile insan kaynakları ve muhasebe departmanı arasında; insan kaynakları departmanı ile kat hizmetleri ve güvenlik departmanı arasında; ön büro ile kat hizmetleri departmanı arasında; muhasebe ile kat hizmetleri departmanı arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Tablo-21 incelendiğinde arka planda çalışan personelin adalet algısının daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo–23:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık
Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Çalışılan Departmana Göre Farklılığının
Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu**

BOYUT	Ülke	Çalışılan Departman	N	Ort.	s.s	F	p (sig)
Duygusal Bağlılık	Tr	F&B	186	3,3763	0,8979	2,595	0,012
		İnsan Kaynakları	31	3,6817	0,6889		
		Ön büro	62	3,5089	0,6978		
		Muhasebe	35	3,8162	0,5949		
		Satış ve Pazarlama	13	4,0128	0,5462		
		Kat Hizmetleri	63	3,4127	0,7917		
		Güvenlik	37	3,3703	0,8404		
		Diğer	27	3,4617	0,7375		
	Pl	F&B	27	3,4383	0,6029	1,969	0,068
		İnsan Kaynakları	9	3,3148	0,4746		
		Ön büro	12	3,4861	0,6374		
		Muhasebe	6	3,2778	0,5741		
		Satış ve Pazarlama	11	3,1818	0,4500		
		Kat Hizmetleri	4	3,7083	0,7622		
		Güvenlik	5	2,5333	0,5190		
		Diğer	21	3,3095	0,5899		
Devam Bağlılığı	Tr	F&B	186	3,3026	0,9589	2,955	0,005
		İnsan Kaynakları	31	3,6516	0,8094		
		Ön büro	62	3,2817	1,1740		
		Muhasebe	35	3,7162	0,6626		
		Satış ve Pazarlama	13	3,7564	0,4117		
		Kat Hizmetleri	63	3,6360	0,6111		
		Güvenlik	37	3,1955	0,7806		
		Diğer	27	3,6556	0,7346		
	Pl	F&B	27	3,2654	0,6541	0,658	0,706
		İnsan Kaynakları	9	3,2593	0,7551		
		Ön büro	12	3,4861	0,6796		
		Muhasebe	6	3,4722	0,5908		
		Satış ve Pazarlama	11	3,4091	0,7046		
		Kat Hizmetleri	4	3,5000	1,0620		
		Güvenlik	5	2,7333	0,8045		
		Diğer	21	3,3254	0,8407		
Normatif Bağlılık	Tr	F&B	186	3,4268	0,8311	2,478	0,017
		İnsan Kaynakları	31	3,6704	0,8057		
		Ön büro	62	3,5919	0,6458		
		Muhasebe	35	3,6981	0,6022		
		Satış ve Pazarlama	13	4,0000	0,4163		
		Kat Hizmetleri	63	3,5571	0,7338		
		Güvenlik	37	3,2955	0,8095		
		Diğer	27	3,7407	0,6877		

Normatif Bağlılık	Pl	F&B	27	3,3210	0,5697	0,556	,0790
		İnsan Kaynakları	9	3,3148	0,4746		
		Ön büro	12	3,4444	0,7047		
		Muhasebe	6	3,4167	0,4314		
		Satış ve Pazarlama	11	3,1212	0,5967		
		Kat Hizmetleri	4	3,2083	0,8207		
		Güvenlik	5	2,9333	0,5725		
		Diğer	21	3,3175	0,6278		
Genel Bağlılık	Tr	F&B	186	3,3685	0,7044	3,698	0,001
		İnsan Kaynakları	31	3,6677	0,6519		
		Ön büro	62	3,4636	0,6292		
		Muhasebe	35	3,7427	0,4107		
		Satış ve Pazarlama	13	3,9218	0,3357		
		Kat Hizmetleri	63	3,5356	0,5731		
		Güvenlik	37	3,2891	0,6644		
		Diğer	27	3,6227	0,5635		
	Pl	F&B	27	3,3416	0,5013	1,075	0,387
		İnsan Kaynakları	9	3,2963	0,4614		
		Ön büro	12	3,4722	0,6175		
		Muhasebe	6	3,3889	0,4231		
		Satış ve Pazarlama	11	3,2374	0,4913		
		Kat Hizmetleri	4	3,4722	0,8018		
		Güvenlik	5	2,7333	0,5988		
		Diğer	21	3,3175	0,5671		

H₁₂: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₃: Polonya’da örgütsel bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-23’te araştırmaya katılan personelin örgütsel bağlılık algısı ve örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam, normatif bağlılık algıları ile işletmede çalışılan departman arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo-23’e göre, Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile işletmede çalışılan departman arasında F=3,698 ve p=0,001 olarak tespit edilmiş,

H₁₂ hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık algısı işletmelerde çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-23'e göre, Polonya'da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile işletmede çalışılan departman arasında $F=1,075$ ve $p=0,387$ olarak tespit edilmiş, H₁₃ hipotezi kabul edilmemiştir. Polonya'da çalışanların örgütsel bağlılık algısı işletmelerde çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-23'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Duygusal bağlılık ile çalışılan departman arasında $F=2,595$ ve $p=0,012$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-23'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Duygusal bağlılık ile çalışılan departman arasında $F=1,969$ ve $p=0,068$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre Polonya'da duygusal bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-23'e göre Türkiye'de çalışanların devam bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Devam bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında $F=2,955$ ve $p=0,005$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-23'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların devam bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Devam bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında $F=0,658$ ve $p=0,706$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-23'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Normatif bağlılık ile çalışılan departman arasında $F=2,478$ ve $p=0,017$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-23'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Normatif bağlılık ile çalışılan departman arasında $F=0,556$ ve $p=0,790$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık algısı çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-24:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Bağlılık Algısı İle Çalışılan Departman Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu

	Çalışılan Departman	F&B	İnsan Kyn	Ön Büro	Muh.	Satış Pazarl	Kat Hiz.	Güv.	Diğer
Örgütsel Bağlılık	F&B	-	0,232	0,971	0,032	0,052	0,619	0,997	0,524
	İnsan Kaynakları	0,232	-	0,829	1,000	0,929	0,981	0,222	1,000
	Ön Büro	0,971	0,829	-	0,432	0,645	1,000	0,564	0,990
	Muhasebe	0,032	1,000	0,432	-	0,924	0,988	0,323	1,000
	Satış ve Pazarlama	0,052	0,929	0,645	0,924	-	0,540	0,079	0,972
	Kat Hizmetleri	0,619	0,981	1,000	0,988	0,540	-	0,709	0,966
	Güvenlik	0,997	0,222	0,564	0,323	0,079	0,709	-	0,285
	Diğer	0,524	1,000	0,990	1,000	0,972	0,966	0,285	-

Örgütsel bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tablo-23'ten, bu farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığı tablo-24'deki çoklu karşılaştırma testinden (Tukey testi) anlaşılmaktadır. Tablo-24 0,05 önem seviyesinde incelendiğinde Türkiye'de örgütsel bağlılık algısı, muhasebe departmanı ile yiyecek içecek departmanı arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo–25:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılığın Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu

BOYUT	Ülke	Eğt. Durumu	n	Ort.	s.s	F	P (sig)
İşlemsel adalet	Tr	İlköğretim	60	2,9440	0,7489	6,551	0,000
		Lise	279	3,1501	0,9307		
		Yüksek Ok.	73	3,4367	0,8781		
		Üniversite	40	3,7514	0,7800		
		Yüksek Lisans	3	3,3810	1,1988		
	Pl	İlköğretim	13	2,9780	0,6921	0,426	0,790
		Lise	57	3,2105	0,7448		
		Yüksek Ok.	15	3,0762	0,7747		
		Üniversite	7	3,2041	0,6219		
		Yüksek Lisans	3	3,4286	0,5150		
Bölüşümsel Adalet	Tr	İlköğretim	60	3,0639	1,0175	5,252	0,000
		Lise	279	3,0415	0,9976		
		Yüksek Ok.	73	3,4087	0,9642		
		Üniversite	40	3,7063	0,9901		
		Yüksek Lisans	3	3,0833	1,6645		
	Pl	İlköğretim	13	3,2500	1,0606	0,625	0,646
		Lise	57	3,1491	0,9316		
		Yüksek Ok.	15	3,2333	0,9328		
		Üniversite	7	3,7143	0,7559		
		Yüksek Lisans	3	2,9167	1,4648		
Etkileşimsel Adalet	Tr	İlköğretim	60	3,2352	0,6622	5,325	0,000
		Lise	279	3,4369	0,6744		
		Yüksek Ok.	73	3,6173	0,5327		
		Üniversite	40	3,7611	0,5281		
		Yüksek Lisans	3	3,6667	0,3333		
	Pl	İlköğretim	13	3,0513	0,6456	0,114	0,977
		Lise	57	3,0468	0,7036		
		Yüksek Ok.	15	3,0815	0,8061		
		Üniversite	7	3,1905	0,4957		
		Yüksek Lisans	3	2,8889	0,6758		
Genel Adalet	Tr	İlköğretim	60	3,0990	0,6179	7,950	0,000
		Lise	279	3,2584	0,6834		
		Yüksek Ok.	73	3,5081	0,6564		
		Üniversite	40	3,7475	0,5699		
		Yüksek Lisans	3	3,4500	0,7399		
	Pl	İlköğretim	13	3,0654	0,6914	0,145	0,965
		Lise	57	3,1246	0,6724		
		Yüksek Ok.	15	3,1100	0,7826		
		Üniversite	7	3,3000	0,4301		
		Yüksek Lisans	3	3,0833	0,7005		

BOYUT	Ülke	Eğt. Durumu	n	Ort.	s.s	F	P (sig)
Duygusal Bağlılık	Tr	İlköğretim	60	3,2200	0,7141	2,674	0,032
		Lise	279	3,4835	0,8420		
		Yüksek Ok.	73	3,5461	0,7626		
		Üniversite	40	3,6658	0,7671		
		Yüksek Lisans	3	4,1111	0,5357		
	Pl	İlköğretim	13	3,1154	0,6360	1,393	0,243
		Lise	57	3,2982	0,5998		
		Yüksek Ok.	15	3,5222	0,4666		
		Üniversite	7	3,3333	0,7200		
		Yüksek Lisans	3	3,8333	0,5773		
Devam Bağlılığı	Tr	İlköğretim	60	3,2858	0,8009	1,324	0,260
		Lise	279	3,4254	0,9529		
		Yüksek Ok.	73	3,5571	0,7432		
		Üniversite	40	3,3583	0,9038		
		Yüksek Lisans	3	4,1667	0,1666		
	Pl	İlköğretim	13	3,3205	0,8346	1,193	0,319
		Lise	57	3,2339	0,7291		
		Yüksek Ok.	15	3,3333	0,7043		
		Üniversite	7	3,8333	0,6009		
		Yüksek Lisans	3	3,6111	0,4194		
Normatif Bağlılık	Tr	İlköğretim	60	3,3850	0,7535	1,747	0,139
		Lise	279	3,5073	0,7768		
		Yüksek Ok.	73	3,7014	0,7358		
		Üniversite	40	3,5958	0,7678		
		Yüksek Lisans	3	3,8889	0,7698		
	Pl	İlköğretim	13	3,3590	0,6155	,396	0,811
		Lise	57	3,2339	0,6114		
		Yüksek Ok.	15	3,4333	0,5697		
		Üniversite	7	3,3333	0,5773		
		Yüksek Lisans	3	3,3333	0,3333		
Genel Bağlılık	Tr	İlköğretim	60	3,2969	0,5714	2,542	0,039
		Lise	279	3,4735	0,6655		
		Yüksek Ok.	73	3,6016	0,6028		
		Üniversite	40	3,5374	0,6842		
		Yüksek Lisans	3	4,0556	0,4409		
	Pl	İlköğretim	13	3,2650	0,6094	0,757	0,556
		Lise	57	3,2554	0,5481		
		Yüksek Ok.	15	3,4296	0,5154		
		Üniversite	7	3,5000	0,5443		
		Yüksek Lisans	3	3,5926	0,17859		

H₁₄: Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı eğitim duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₅: Polonya’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı eğitim duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-25’te araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet algısı, adalet alt boyutlarından işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık algısı, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam, normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Tablo-25’e göre, Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında $F=7,950$ ve $p=0,000$ olarak, örgütsel bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında $F=2,542$ ve $p=0,039$ olarak tespit edilmiş, H₁₄ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık algısı eğitim duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-25’e göre, Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında $F=0,145$ ve $p=0,965$ olarak, örgütsel bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında $F=0,757$ ve $p=0,556$ olarak tespit edilmiş, H₁₅ hipotezi kabul edilmemiştir. Bu bulgulara göre Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık algısı eğitim duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-25’e göre Türkiye’de araştırmaya katılanların işlemsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. İşlemsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında $F=6,551$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-25'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların işlemsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. İşlemsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında $F=0,426$ ve $p=0,790$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, Polonya'da araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-25'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların bölüşümsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Bölüşümsel adaletle eğitim durumu arasında $F=5,252$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından bölüşümsel adalet algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-25'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların bölüşümsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Bölüşümsel adaletle eğitim durumu arasında $F=0,625$ ve $p=0,646$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından bölüşümsel adalet algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-25'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Etkileşimsel adalet ile eğitim durumu arasında $F=5,325$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-25'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Etkileşimsel adaletle eğitim durumu arasında $F=0,114$ ve $p=0,977$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından bölüşümsel adalet algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-25'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile eğitim durumları arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Duygusal bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında $F=2,674$ ve $p=0,032$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo-25'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile eğitim durumları arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Duygusal bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında $F=1,393$ ve $p=0,243$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, Polonya'da araştırmaya katılanların, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-25'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların devam bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Devam bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında $F=1,324$ ve $p=0,260$ olarak tespit edilmiştir. $p>0,05$ olduğundan örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo-25'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların devam bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Devam bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında $F=1,193$ ve $p=0,319$ olarak tespit edilmiştir. $p>0,05$ olduğundan örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo-25'e göre Türkiye'de araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında $F=1,747$ ve $p=0,139$ olarak tespit edilmiştir. $p>0,05$ olduğundan örgütsel bağlılığın

alt boyutu olan normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo-25'e göre Polonya'da araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında $F=0,396$ ve $p=0,811$ olarak tespit edilmiştir. $p>0,05$ olduğundan örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır

Tablo-26:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle Eğitim Durumu Seviyesi Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonucu

	Ülke	Eğitim Durumu	İlköğretim	Lise	Yüksek Ok.	Üniversite	Master
Örgütsel Adalet	Tr	İlköğretim	-	0,440	0,004	0,000	0,898
		Lise	0,440	-	0,035	0,000	0,987
		Yüksek Ok.	0,004	0,035	-	0,353	1,000
		Üniversite	0,000	0,000	0,353	-	0,944
		Yük. Lisans	0,898	0,987	1,000	0,944	-
	Pl	İlköğretim	-	0,999	1,000	0,948	1,000
		Lise	0,999	-	1,000	0,967	1,000
		Yüksek Ok.	1,000	1,000	-	0,973	1,000
		Üniversite	0,948	0,967	0,973	-	0,991
		Yük. Lisans	1,000	1,000	1,000	0,991	-
Örgütsel Bağlılık	Tr	İlköğretim	-	0,306	0,054	0,359	0,273
		Lise	0,306	-	0,555	0,977	0,527
		Yüksek Ok.	0,054	0,555	-	0,987	0,754
		Üniversite	0,359	0,977	0,987	-	0,665
		Yük. Lisans	0,273	0,527	0,754	0,665	-
	Pl	İlköğretim	-	1,000	0,931	0,889	0,882
		Lise	1,000	-	0,806	0,796	0,835
		Yüksek Ok.	0,931	0,806	-	0,999	0,990
		Üniversite	0,889	0,796	0,999	-	0,999
		Yük. Lisans	0,882	0,835	0,990	0,999	-

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tablo-25'den, bu farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığı tablo-26'deki çoklu karşılaştırma testinden (Tukey testi) anlaşılmaktadır. Tablo-26 0,05 önem seviyesinde incelendiğinde Türkiye'de çalışanların örgütsel adalet algısı ilköğretim ile yüksek okul ve üniversite; lise ile yüksek okul ve üniversite arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo-27:Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ülkelere Göre Pearson Korelasyon Tablosu

	Ülk e	Pearson Korelasyonu (r)	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel Bağlılık
İşlemsel Adalet	Tr	P	0,446	0,308	0,462	0,507
		r	0,000	0,000	0,000	0,000
	Pl	P	0,420	0,508	0,447	0,544
		r	0,000	0,000	0,000	0,000
Bölüşümsel Adalet	Tr	P	0,248	0,252	0,325	0,348
		r	0,000	0,000	0,000	0,000
	Pl	P	0,312	0,507	0,411	0,491
		r	0,002	0,000	0,000	0,000
Etkileşimsel Adalet	Tr	P	0,423	0,284	0,469	0,491
		r	0,000	0,000	0,000	0,000
	Pl	P	0,394	0,524	0,450	0,543
		r	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel Adalet	Tr	P	0,466	0,342	0,515	0,552
		r	0,000	0,000	0,000	0,000
	Pl	P	0,430	0,578	0,494	0,596
		r	0,000	0,000	0,000	0,000

H₁₆: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,552$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,596$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak her iki ülkede de örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. H_{16} kabul edilmiştir. Polonya'da korelasyon katsayısı 0,044 yüksek çıkmış, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Fakat bu değer ilişki düzeyinin farklılaşması için yeterli değildir. Karabay'ın (2004) kamu ve özel sektörde 260 denek üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi regreasyon analizi ile ($R=528$) orta kuvvette bir ilişki olarak saptamıştır. Dilek'in (2004) Türk Silahlı Kuvvetlerinde yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın doğrusal bir ilişki içinde olduklarını ama nispeten zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

H_{17} : İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,446$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,420$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak her iki ülkede de işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla H_{17} hipotezi kabul edilmiştir. Yıldırım (2002) farklı iki fabrikada yaptığı çalışmada işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında fabrikaların birinde zayıf kuvvette bir ilişki ($r=0,23$), diğer fabrikada orta kuvvette bir ilişki ($r=0,44$)

saptamıştır. Dilek (2004) çalışmasında işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki ($r=0,444$) saptamıştır.

H₁₈: İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,308$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,508$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak her iki ülkede de işlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. H₁₈ kabul edilmiştir. Polonya'da korelasyon katsayısı 0,2 yüksek çıkmış, işlemsel adalet ve duygusal bağlılığın arasında ilişkinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Yıldırım (2002) çalışmasında işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ters yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,02$) ve doğru yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,08$) olarak tespit etmiştir.

H₁₉: İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,462$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,447$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak her iki ülkede de işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. H₁₉ kabul edilmiştir. Dilek (2004) çalışmasında işlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki ($r=0,538$) tespit

etmiştir. Yıldırım (2002) çalışmasında pozitif yönlü zayıf kuvvette ilişki ($r=0,24$) ve orta kuvvete pozitif bir ilişki ($r=0,32$) tespit etmiştir.

H₂₀: Bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,248$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,312$ ve $p=0,002$ olarak bulunmuştur. Buna göre bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak Türkiye'deki işletmelerde bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilirken, Polonya'da ki işletmelerde orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Ülkeler arasında bir farklılık söz konusudur. H₂₀ kabul edilmiştir. Dilek (2004) çalışmasında bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki ($r=0,394$) tespit etmiştir. Yıldırım (2002) çalışmasında işlemsel ve bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki ($r=0,30$ ve $r=0,46$) tespit etmiştir.

H₂₁: Bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,252$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,507$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre bölüşümsel adalet ile devam bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak Türkiye'deki işletmelerde bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilirken, Polonya'da ki işletmelerde orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Ülkeler arasında bir farklılık söz konusudur. H₂₁ kabul

edilmiştir. Yıldırım (2002) çalışmasında bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,13$ ve $r=0,21$) tespit etmiştir.

H₂₂: Bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-29'a göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,325$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,411$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak her iki ülkede de bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. H₂₂ kabul edilmiştir. Yıldırım (2002) çalışmasında bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,24$) ve pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki ($r=0,33$) tespit etmiştir.

H₂₃: Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

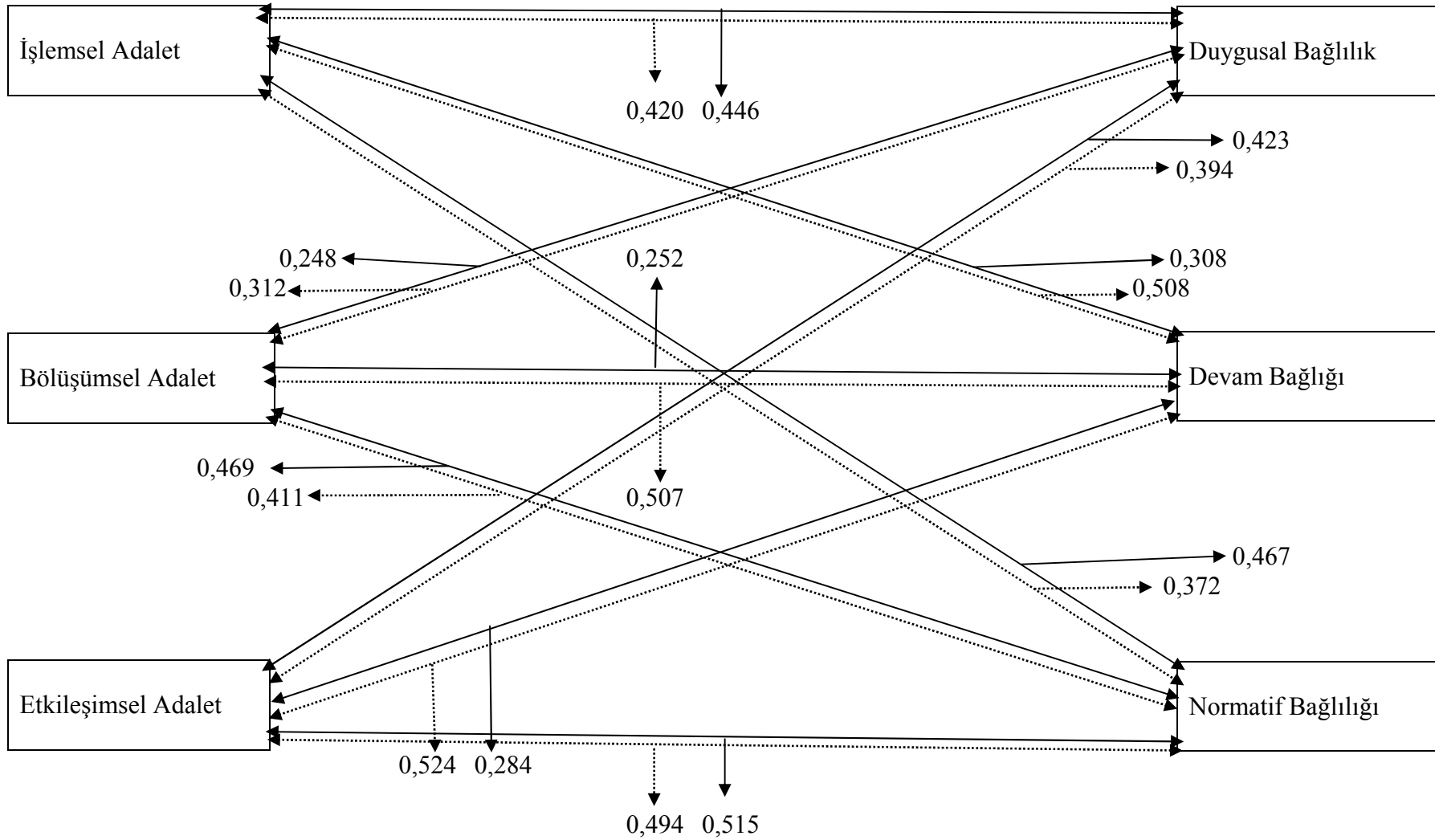
Etkileşimsel adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,423$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre etkileşimsel adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,394$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak her iki ülkede de etkileşimsel adaleti ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. H₂₃ kabul edilmiştir. Yıldırım (2002) çalışmasında etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki ($r=0,30$ ve $r=0,44$) tespit etmiştir. Dilek (2004) çalışmasında etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki ($r=0,559$) tespit etmiştir.

H₂₄: Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,284$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,524$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak Türkiye'deki işletmelerde etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilirken, Polonya'da ki işletmelerde orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Ülkeler arasında bir farklılık söz konusudur. H₂₄ kabul edilmiştir. Yıldırım (2002) çalışmasında etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($r=0,02$) ve ters yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,03$) tespit etmiştir.

H₂₅: Etkileşim adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-27'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için $r=0,469$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-27'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için $r=0,450$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak her iki ülkede de etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. H₂₅ kabul edilmiştir. Dilek (2004) çalışmasında etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,509$) tespit edilmiştir. Yıldırım (2002) çalışmasında etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişkili ($r=0,19$) ve pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki ($r=0,33$) tespit edilmiştir.



Şekil:6 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki.

————→ Türkiye

.....→ Polonya

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olmasından dolayı iş gücü işletmelerin en değerli varlığıdır. Küreselleşme olgusu ile birlikte dünyadaki turizm faaliyetlerine katılan insan sayısının artması ile turizmin önümüzdeki yıllarda yıllık ortalama % 4,5 oranında büyüme göstereceği tahmin edilmektedir. Türkiye’de turizmin gelir ve istihdam için vazgeçilmez sektörlerden biri olduğu bilinmektedir. Dünya Turizm Örgütü tarafından açıklanan bilgilere göre önümüzdeki yıllarda turizmin Türkiye’de % 5,4 civarında büyüyeceği tahmin edilmektedir. Bu gelişimi etkileyen en önemli girdilerden biride şüphesiz iş gücüdür. Yönetimler etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçları doğrultusunda, artan rekabet koşullarında kar sağlamak ve işletmeleri ayakta tutabilmek için mevcut çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler.

İnsanlar bulundukları çevrede sürekli adalet arayışı içindedir. Bu çevrenin en önemlilerinden biride çalışan örgüttür. Örgütlerde çalışanlar gösterdikleri çabanın karşılığında bazı beklentilerinin gerçekleşmesini isterler. Bu beklentilerinde yerine getirilirken adaletli davranılmasına dikkat ederler. Tüm çalışanların uygulamaları adil olarak algılaması yönetimlerin en önemli görevlerinden biridir. Adalet, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde adalet Adams’ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Çalışanların adalet algıları, yönetime olan güveni, işten ayrılma niyetini, yöneticileri hakkındaki değerlendirmeleri, işyerindeki uyumu, iş tatminini ve en önemlisi verimliliği etkilemektedir.

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bununla birlikte demografik özelliklere ve ülkelere göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusunda farklılaşmaların olup olmadığı araştırmanın genel çerçevesini oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmada öncelikle literatür kısa ve öz olarak incelenmiştir. Örgütsel adaletle ilişkin farklı kuramsal yaklaşımlar görülmektedir. Çok fazla sayıda kuramın olması adalet algısının

boyutlarını sınıflandırmada güçlükler yaratmış, fakat en genel olan boyutlar çalışmada ele alınmıştır. Örgütsel adalet konusunda Colquitt'in (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice; A Construct Validation of A Measure" adlı çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'in geliştirdiği duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarında incelenmiş olup, yine Meyer, Allen ve Smith'in (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" adlı çalışmada kullandığı ölçekten yararlanılmıştır.

Çalışmanın literatür kısmı tamamlandıktan sonra analiz kısmına geçilmiştir. Analiz kısmında öncelikle çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans-yüzde dağılımı ve sonra "örgütsel adalet" ve "örgütsel bağlılık" ölçeğinin frekans-yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değeri tablo halinde verilmiştir. Daha sonra bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırıldığı t testi ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın ülkeye, işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İkiiden fazla bağımsız grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırıldığı Anova testi ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın yaşa, çalışma süresine, çalışılan departmana ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, eğer farklılık varsa da bu farklılığın kaynağı Tukey testi ile incelenmiştir. Son olarak ta iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon yöntemi örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında uygulanmıştır.

Çalışmanın anket uygulaması Türkiye'de Ege Bölgesi'nde, Polonya'da Pomorskie Bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Toplamda 550 anket analiz için veri tabanına yüklenmiştir.

Gerçekleştirilen analiz sonucundaki bulgulardan yola çıkarak şu sonuçlara varabiliriz;

Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adalet; kazanımların belirlenmesinde kullanılan metot ve süreçlerle ilgili adalet algısı olarak tanımlanır.

İşlemsel adaletle ilgili 7 soruya verilen cevapların ortalaması Türkiye’de 3,22, Polonya’da 3,16 olarak bulunmuştur. Bölüşümsel adalet; kaynakların belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaştırılmasıdır. Bölüşümsel adaletle ilgili 4 soruya verilen cevapların ortalaması Türkiye’de 3,16 Polonya’da 3,21 olarak tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet; çalışanlarla yöneticiler arasında var olan iletişimdeki adalet algılaması yada alınan kararların bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Etkileşimsel adalet ile ilgili olarak verilen cevapların ortalaması Türkiye’de 3,46, Polonya’da 3,05 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak adalet ölçeğine verilen cevaplar “arasıra” ile “çoğunlukla” arasında yer almaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken Türkiye’deki örgüt kültürünün etkileşim adaletine yansımış olmasıdır. Etkileşim adaletine Türkiye’de verilen cevapların ortalaması daha yüksektir. Türkiye’deki insanlar arasındaki sosyal ilişkilerin örgütlere yansıdığı ve çalışanların etkileşimsel adalet algılamalarının daha yüksek olduğu ortadadır. Ertürk’ün (2003) gemi inşa sektöründe yaptığı çalışmanın aritmetik ortalaması işlemsel adalet için 3,22, dağıtım adaleti için 3,21, etkileşim adaleti için 3,41 olarak bulmuştur. Eker (2006) İskenderun Demir Çelik fabrikasında yaptığı çalışmasında aritmetik ortalamaları işlemsel adalet için 3,21, dağıtımsal adalet için 3,21, etkileşimsel adalet için 3,88 olarak bulmuştur. Buradan bugüne kadar yapılan çalışmalara verilen cevapların ortalaması ile yapmış olduğumuz çalışmanın sorularına verilen cevapların ortalaması benzerlik göstermektedir.

Bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık; işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık sorularına verilen cevapların ortalaması Türkiye’de 3,47, Polonya’da 3,32 olarak bulunmuştur. Devam bağlılığı; çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şekli olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı sorularına verilen cevapların ortalaması Türkiye’de 3,42, Polonya’da 3,31 olarak tespit edilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Normatif bağlılığın ortalaması Türkiye’de 3,53, Polonya’da

3,29 olarak tespit edilmiştir. Bağlılık ölçeğinin geneline verilen cevapların ortalaması da “kararsızım” ile “katılıyorum” arasında yer almaktadır. Bağlılık konusunda daha önce yapılan çalışmalardan Boylu, Pelit ve Güçer’in (2007:65) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada duygusal bağlılığın aritmetik ortalamasını 3,80 ve normatif bağlılığın aritmetik ortalamasını 3,28 olarak tespit etmişlerdir. Güçlü (2006:108) tarafından Ege Bölgesindeki turizm işletmelerinde yapılan çalışmada da duygusal bağlılığın aritmetik ortalaması 3,18; devam bağlılığının aritmetik ortalaması 3,19 olarak tespit etmiştir. Özdevecioğlu’nun (2003b:122) Kayseri’deki mobilya sektöründe uyguladığı çalışmasında aritmetik ortalama duygusal bağlılık için; 3,36, devam bağlılığı için; 3,61, normatif bağlılık için; 3,44 olarak bulunmuştur. Buradan daha önce yapılan çalışmalarda bağlılık ölçeğine verilen cevaplar ile bizim çalışmamızda verilen cevaplar örtüşmektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği yapılan t testi ile incelenmiştir. Buna göre örgütsel adalet ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,011$). Türkiye’de araştırmaya katılan deneklerin örgütsel adalet algısı, Polonya’da araştırmaya katılan deneklerin adalet algısından daha yüksektir. Örgütsel adaletin alt boyutlarına bakılacak olursa; işlemsel adaletin ve bölüşümsel adaletin ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet ise ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Türkiye’de verilen cevapların ortalamasının Polonya’da verilen cevapların ortalamasından yüksek olması Türkiye’de etkileşimsel adalet algısının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Adalet her örgütte istenen bir olgudur fakat Türk milletin etkileşimsel adalet konusunda daha hassas olduğu, örgüt kültürü olarak yönetici ile işgören arasındaki iletişimin ne kadar önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Örgütsel bağlılık ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,019$). Ortalamalara bakıldığında Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkları Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarından daha yüksektir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarında ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Normatif bağlılık ise ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Türkiye’deki turizm işletmelerinde çalışan personelin normatif bağlılığı daha yüksektir. Sonuç olarak, örgütsel adalet ve örgütsel

bağlılığın ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla **H₁ hipotezi kabul edilmiş**

Türkiye’de ve Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları ile işletmedeki pozisyonları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına bakılmıştır. Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı işletmedeki pozisyone göre farklılık ($p=0,000$) gösterdiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H₂ hipotezi kabul edilmiştir**. Yönetici olarak çalışanların adalet algıları işgören olarak çalışanlara göre daha yüksektir. Türkiye’de araştırmaya katılanlar örgütsel adaletin alt boyutlarından; işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel adalet algısı işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Polonya’da araştırmaya katılanların, örgütsel adalet algısı ile işletmedeki pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,064$) tespit edilmemiştir. Örgütsel bağlılık algıları işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık ($p=0,102$) göstermemektedir. Buradan Polonya’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla **H₃ hipotezi kabul edilmemiştir**. Ülkelerde, farklı pozisyonlarda çalışan kişilerin adalet algılamaları farklıdır. Türkiye’de farklı pozisyonlarda çalışanlar farklı adalet algılarına sahipken Polonya’da farklı pozisyonlarda çalışanlar aynı adalet algılarına sahiptir.

Yürür’ün (2005:199) yaptığı çalışmada örgütsel adalet algısı ile işletmedeki pozisyon arasındaki ilişkiye baktığımızda prosedür adaleti ve dağıtım adaleti ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Dilek (2004:130) çalışmasında silahlı kuvvetlerdeki pozisyonla örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Örgütsel bağlılık ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) bulunmuş, yönetim kademesinde çalışanların bağlılıklarının işgörenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının; duygusal, devam, normatif bağlılık ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Gözen (2007:144) çalışmasında örgütsel bağlılık ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

İşletmelerde çalışan personelin bulunduğu pozisyona göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının değiştiği, yönetim kademesinde çalışanların belkide kendi adaletlerini kendileri düzenlediği, kaynakların dağıtımında ve kaynak dağıtımındaki süreçte bizzat kendileri rol oynadığı için çalıştığı işletmeyi adaletli olarak değerlendirdiği, bağlılıklarının da ahlaki, çıkarlara dayalı olarak var olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algısının farklı ülkede aynı pozisyonda çalışanlar için anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceği analiz edilmiştir. Yönetici pozisyonunda çalışanların hem örgütsel adalet algıları ülkelere göre anlamlı bir farklılık ($p=0,002$) göstermekte, hem de örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı bir farklılık ($p=0,025$) göstermektedir. Dolayısıyla **H₄ hipotezi kabul edilmiştir.** Yönetici olarak çalışanların örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet, etkileşimsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık algısı ile ülke farklılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşgören olarak çalışanların hem örgütsel adalet algısı ülkelere göre anlamlı bir farklılık ($p=0,035$) göstermekte hem de örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı bir farklılık ($p=0,024$) göstermektedir. Dolayısıyla **H₅ hipotezi kabul edilmektedir.** İşgören olarak çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile ülke farklılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ülkelere göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanlar için, örgütsel adalet ile yaş faktörü arasında ve örgütsel bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş ve **H₆ hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel adalet ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ($p=0,000$) yaş arttıkça adalet algısının da arttığı tespit edilmiştir. Türkiye’de araştırmaya katılanlar için örgütsel adalet alt boyutları; işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel adalet ile yaş faktörü arasında ilişki saptanmıştır. Daha sonra bu ilişkinin nereden kaynaklandığını görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Örgütsel adaletle yaş arasındaki farklılığın hangi iki değişkenden kaynaklandığına baktığımızda 16–20 yaş aralığı ile 21–25, 26–30, 31–

35, 36–40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Buna göre genç yaşta olanların örgütsel adalet konusundaki algıları daha düşük seviyededir. Özellikle 16–20 yaş aralığında olanlarla diğer yaş grupları arasında olanların örgütsel adalet algılarında farklılıklar vardır. Türkiye’de araştırmaya katılanlar için örgütsel bağlılıkla yaş arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) tespit edilmiştir. Yaş ortalaması arttıkça örgütsel bağlılık algısı ortalamaları da artmaktadır. Örgütsel bağlılık algısı ile yaş faktörü arasındaki ilişkinin nereden kaynaklandığını görmek için yapılan tukey testine göre 16–20 yaş aralığı ile 21–25, 26–30, 31–35 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur.

Polonya’da araştırmaya katılanların hem örgütsel adalet algısının yaşa göre anlamlı bir farklılık ($p=0,002$) gösterdiği, hem de örgütsel bağlılık algısının yaşa göre anlamlı bir farklılık ($p=0,001$) gösterdiği tespit edilmiş, **H₇ hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile yaş faktörü arasındaki anlamlı ilişkinin nereden kaynaklandığına ise tukey testi ile bakılmıştır. Polonya’da araştırmaya katılanlar için örgütsel adalet algısı ile yaş faktörü arasındaki farklılığın nereden kaynaklandığına baktığımızda 16–20 yaş aralığında olanlarla 26–30, 31–35, 36–40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık algısı ile yaş faktörü arasındaki farklılığın nereden kaynaklandığına baktığımızda, 16–20 yaş aralığında olanlarla 26–30, 31–35, 36–40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Eker (2006:165) çalışmasında yaş ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yürür (2005:199) çalışmasında örgütsel adalet ile yaş faktörü arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel adalet ile yaş faktörü arasındaki ilişki gereği çalışanların yaş seviyeleri arttıkça örgütsel adalet algılamaları da artmaktadır. Şahin (2007:136) Ege Bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmada yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Gözen (2007:143) duygusal bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Buna göre turizm işletmelerinde çalışan personelin

yaşı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, çalışanların yaşı arttıkça bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

Ülkelere göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların hem örgütsel adalet algısı çalışılan yıla göre anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) göstermekte, hem de örgütsel bağlılık algısı çalışılan yıla göre anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) göstermektedir. **H₈ hipotezi kabul edilmiştir.** Ortalamalardan çalışma süresi arttıkça örgütsel adalet algısının arttığı görülmektedir. Türkiye’de araştırmaya katılanların, örgütsel adalet alt boyutları; işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet ile çalışılan süre arasındaki ilişkinin nereden kaynaklandığını görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. 1 yıldan az çalışanlarla 1–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların örgütsel adalet algısının daha düşük olduğu, çalışma süresi uzun olan personelin örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında çalışma süresi arttıkça bağlılık ortalamalarının da arttığı söylenebilir. Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin nereden kaynaklandığını görmek amacıyla tukey testi yapılmıştır. Buna göre 1 yıldan az çalışanlarla 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır.

Polonya’da araştırmaya katılanların, örgütsel adalet algısı ile çalışma süresi arasında ve örgütsel bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış, örgütsel adalet ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,037$) ve örgütsel bağlılıkla çalışma süresi arasında da anlamlı bir ilişki ($0,000$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H₉ hipotezi kabul edilmiştir.** Polonya’da araştırmaya katılanların, örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet algısı ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algısı ile

çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Polonya’da örgütsel bağlılık algısı ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin nereden kaynaklandığını görmek amacıyla çoklu karşılaştırma testinden (tukey) yararlanılmıştır. Polonya’da örgütsel adalet algısı ile çalışma süresi arasındaki ilişkiye baktığımızda 1 yıldan az çalışanlarla 6–10 yıl, 11–15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Eker (2006:114), çalışmasında kurumda çalışma süresinin arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığını tespit etmiştir. Çalışma süresi arttıkça personelin örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Daha önceki çalışmaları ele aldığımızda da benzer durumlar söz konusudur. Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Rowden, 2000:31). Gözen (2007:166) çalışmasında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Durna ve Eren (2005:216) örgütsel bağlılıkla çalışma süresi arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Sonuç olarak, araştırmaya katılan personelin örgütsel bağlılığının çalıştığı, süreye göre arttığı tespit edilmiştir.

Ülkelere göre örgütsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı 0,005 önem seviyesinde araştırılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuştur. **H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel adalet alt boyutları; işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel adalet ile çalışılan departman arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,605$) tespit edilmemiş ve **H₁₁ hipotezi kabul edilmemiştir.** Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adaletin alt boyutları da çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel adalet ile çalışılan departman arasındaki ilişkinin nereden kaynaklandığını görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile çalışılan departman arasındaki ilişkiye 0,05 önem seviyesinde bakıldığında yiyecek içecek departmanı ile insan kaynakları ve muhasebe departmanında çalışanlar arasında, insan kaynakları ile kat hizmetleri ve güvenlik departmanında çalışanlar arasında, ön büro ile kat hizmetleri

departmanında çalışanlar arasında muhasebe ile kat hizmetleri departmanı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yiyecek içecek departmanı ile insan kaynakları ve muhasebe departmanı arasındaki farklılığa göre insan kaynakları ve muhasebe departmanında çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu, insan kaynakları ile kat hizmetleri departmanı arasındaki farklılığa göre insan kaynakları departmanında çalışanların adalet algılarının daha yüksek olduğu, muhasebe departmanı ile güvenlik ve kat hizmetleri departmanlarının arasındaki farklılığa göre muhasebe departmanında çalışanların adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Burada çıkan sonuca göre işletmenin görünen yüzü olan yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanların adalet algıları daha düşüktür. Dilek (2005) Türk Silahlı Kuvvetlerinde yaptığı çalışmada farklı unvana sahip personelin dağıtımsal adalet algılarının farklılaştığını tespit etmiştir.

Ülkelere göre örgütsel bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığını araştırılmıştır. Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılığın ($p=0,001$) olduğu tespit edilmiştir. **H₁₂ hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel bağlılık alt boyutlarından, devam bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık algısı ile çalışma süresi arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,387$) tespit edilmemiştir. **H₁₃ hipotezi kabul edilmemiştir.** Örgütsel bağlılık ile çalışılan departman arasındaki ilişkinin nereden kaynaklandığını görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların yiyecek içecek departmanı ile muhasebe departmanında çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yiyecek içecek departmanı ile muhasebe departmanı arasındaki farklılığa göre muhasebe departmanında çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu, görülmektedir.

Ülkelere göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına istatistiksel olarak 0,005 önem seviyesinde bakılmıştır. Türkiye’de araştırmaya katılanların hem örgütsel adalet algısı eğitim

durumuna göre anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) göstermekte hem de örgütsel bağlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık ($p=0,039$) göstermektedir. **H₁₄ hipotezi kabul edilmiştir.** Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça örgütsel adalet algısının da artmaktadır. Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,945$) ve örgütsel bağlılık algısı ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,556$) tespit edilmemiştir. **H₁₅ hipotezi kabul edilmemiştir.** Türkiye’de araştırmaya katılanların, örgütsel adalet alt boyutları; işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel adalet ile eğitim durumu arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin nereden kaynaklandığını görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. İlköğretimden mezun olanlarla yüksek okuldan mezun olanlar ve üniversiteden mezun olanlar arasında; liseden mezun olanlarla yüksek okuldan ve üniversiteden mezun olanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, ilköğretimden mezun olanların yüksek okul ve üniversiteden mezun olanlara göre adalet algılarının daha düşük olduğu, liseden mezun olanlarında üniversiteden mezun olanlara göre daha düşük adalet algısına sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile eğitim durumu arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer alt boyutlar olan devam ve normatif bağlılık ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Yalçın ve İplik (2005:408) 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasındaki anlamlı farklılık daha önceki yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Araştırmamızın temel amaçlarından birini oluşturan örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişkinin analizi Pearson Korelasyon yöntemi ile yapılmıştır. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık algısı ilişkisi ülkelere göre 0,05 önem seviyesinde istatistiksel olarak incelenmiştir. Bunun yanında örgütsel adalet algısı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Buna göre;

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₁₆ hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda da her iki ülke için pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı orta kuvvete pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Turizm işletmelerinde örgütsel adalet algısının artması örgütsel bağlılığı arttıracaktır denilebilir.

İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₁₇ hipotezi kabul edilmiştir.** İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda da her iki ülke için pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan işlemsel adaletin duygusal bağlılığı orta kuvvete pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. İşlemsel adalet algısının artması duygusal bağlılığı arttıracaktır denilebilir.

İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₁₈ hipotezi kabul edilmiştir.** İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda da her iki ülke için pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan işlemsel adaletin devam bağlılığını orta kuvvete pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. İşlemsel adalet algısının artması devam bağlılığını arttıracaktır denilebilir.

İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₁₉ hipotezi kabul edilmiştir.** İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda da her iki ülke için pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan işlemsel adaletin normatif bağlılığı orta kuvvete pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. İşlemsel adalet algısının artması normatif bağlılığı arttıracaktır denilebilir.

Bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₂₀ hipotezi kabul edilmiştir**. Bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$ ve $p=0,002$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık arasında Türkiye'deki işletmelerde pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Polonya'da işletmelerde pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan her iki ülkede de bölüşümsel adaletin duygusal bağlılığı arttırdığı sonucuna varılırken bu etkinin derecesi ülkeler arasında farklı olarak tespit edilmiştir. Türkiye'de turizm işletmelerinde çalışanların bölüşümsel adalet algısının, çalıştıkları işletmeye olan duygusal bağlılıklarını, Polonya'da ki turizm işletmelerinde çalışanlara oranla daha az etkilemektedir. Bölüşümsel adalet algısının artması duygusal bağlılığı arttıracaktır.

Bölüşümsel adalet ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₂₁ hipotezi kabul edilmiştir**. Bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda, bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında Türkiye'deki işletmelerde pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Polonya'daki işletmelerde pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan her iki ülkede de bölüşümsel adaletin devam bağlılığını arttırdığı sonucuna varılırken bu etkinin derecesi ülkeler arasında farklı olarak tespit edilmiştir. Türkiye'de turizm işletmelerinde çalışanların bölüşümsel adalet algısı, çalıştıkları işletmeye olan devam bağlılığını, Polonya'da ki turizm işletmelerinde çalışanlara oranla daha az etkiler. Bölüşümsel adalet algısının artması devam bağlılığını arttıracaktır.

Bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₂₂ hipotezi kabul edilmiştir**. Bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda da her iki ülke için pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan bölüşümsel adaletin

normatif bağıllığı orta kuvvete pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Bölüşümsel adalet algısının artması normatif bağıllığı arttıracaktır denilebilir.

Etkileşimsel adalet ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₂₃ hipotezi kabul edilmiştir**. Etkileşimsel adalet ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda da her iki ülke için pozitif yönlü orta kuvvete bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan etkileşimsel adaletin duygusal bağıllığı orta kuvvete pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Etkileşimsel adalet algısının artması duygusal bağıllığı arttırdığı söylenebilir.

Etkileşimsel adalet ile devam bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₂₄ hipotezi kabul edilmiştir**. Etkileşimsel adalet ile devam bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda, etkileşimsel adalet ile devam bağıllığı arasında Türkiye'deki işletmelerde pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Polonya'da işletmelerde pozitif yönlü orta kuvvete bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan her iki ülkede de etkileşimsel adaletin devam bağıllığını arttırdığı sonucuna varılırken bu etkinin derecesi ülkeler arasında farklı olarak tespit edilmiştir. Türkiye'de turizm işletmelerinde çalışanların etkileşimsel adalet algısı, çalıştıkları işletmeye olan devam bağıllığını, Polonya'da ki turizm işletmelerinde çalışanlara oranla daha az etkiler. Etkileşimsel adalet algısının artması devam bağıllığını arttıracaktır.

Etkileşimsel adalet ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve **H₂₅ hipotezi kabul edilmiştir**. Etkileşimsel adalet ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuş, ülkeler göz önünde bulundurulduğunda da her iki ülke için pozitif yönlü orta kuvvete bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan etkileşimsel adaletin normatif bağıllığı orta kuvvete pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Etkileşimsel adalet algısının artması normatif bağıllığı arttırdığı söylenebilir.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada elde edilen bulgulara dayanılarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kendisine adil davranıldığı algısı çalışanın örgüte yönelik duygusal tepkimelerini etkileyebilir. Çalışanlar, kendilerine haksız davranıldığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz duygular geliştirirler. Dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışan personelin örgütsel adalet algısının yükseltilmesi turizm sektörünün sorunlarından olan işgücü devir oranını azaltıp, örgüte karşı olumlu duyguları ve örgüte olan bağlılığı arttıracaktır.

Karabay'ın (2004) çalışmasında belirttiği gibi örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların çoğunun Kuzey Amerika'da yapıldığı görülmekte, yapılan çalışmalarda bağlılığı etkileyen adalet boyutlarının sıralanmasına bakıldığında önce işlemsel adalet, daha sonra bölüşümsel adalet ve son olarak etkileşimsel adalet yer almaktadır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada Türkiye'de örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adalet sıralamasına bakacak olursak önce işlemsel adalet ikinci olarak etkileşimsel adalet ve son olarak ta bölüşümsel adalet yer almaktadır. Polonya'da örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adaletin alt boyutlarının sıralamasına bakıldığında işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin bağlılığı hemen hemen aynı oranda etkilediği bölüşümsel adaletin ise son sırada etkilediği tespit edilmiştir. Türkiye'de örgütsel adaleti etkileyen örgütsel bağlılık alt boyutlarının sıralamasına bakacak olursak önce normatif bağlılık ikinci sırada duygusal bağlılık ve son olarakta devam bağlılığı yer almaktadır. Polonya'da örgütsel adaleti etkileyen örgütsel bağlılık alt boyutlarının sıralamasına bakıldığında önce devam bağlılığı sonra normatif bağlılık ve son olarakta duygusal bağlılık yer almaktadır. Bu açıdan bakılınca örgütsel adaletin örgütsel bağlığa etkisinin değişik ülkelerdeki örgüt kültürleri arasındaki farklılığının ortaya çıkartılmasında literatüre katkı sağlandığı düşünülmektedir.

2. Öneriler

Araştırma örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinedir. Bunun dışında adalet ile diğer örgütsel davranış ve insan kaynakları konularında çalışmalara ihtiyaç vardır. Gelecekte araştırma yapacak olanların örgütsel adalet ile insan kaynakları ve örgütsel davranış konularında yapacakları çalışmaların önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ve bu ilişkinin durumu saptanmıştır. İlişkinin nelerden kaynaklandığına dair herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bundan sonraki araştırmacılara adalet ve bağlılık arasındaki ilişkinin nelerden kaynaklandığını araştırmaları önerilebilir.

Araştırmada etkileşim adaleti bir bütünlük içinde ele alınmıştır. Gelecek zaman içinde örgütsel adaletle ilgili çalışma yapacak araştırmacılar etkileşim adaletinin iki alt boyutunu oluşturan kişilerarası adalet (personele insan olarak değer verip saygı duymak ve ilgi göstermekle ilgili) ve bilgisel adalet (personeli ilgilendiren kurumsal uygulama ve kararlar ile ilgili olarak bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımında zamanlama) alt boyutlarında araştırmalarını yürütebilirler.

Gelecekte adalet ve bağlılıkla ilgili olarak çalışacak araştırmacılara önce anket uygulaması yapmaları daha sonra turizm işletmelerindeki personelin adalet algısını ve bağlılığını kısa vadeli ve bilinçli politikalarla arttırmalı ve tekrar anket uygulaması yapıp aradaki farklılığı tespit etmeleri önerilmektedir.

Turizm işletmeleri yöneticilerine personelin adalet algısını güçlendirmeleri önerilmektedir. Böylece personelin örgüte olan bağlılığını arttırabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, J. S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Sayı:67, s.422–436.
- ALLEN, N. J. and MEYER, P. J. (1990), "The Measure and Andecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, LXIII, s.1-18.
- ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Geliştirilmiş 3.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- AMBROSE, M. L. and CROPANZANO, R. (2003), "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions", **Journal of Applied Psychology**, LXXXVIII, Sayı:2, s.266–275.
- ARIKAN, R. (2004). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**. (4. Baskı). Ankara:Asil Yayın Dağıtım.
- ARTHUR, J. B. (1994). "The Effects of Human resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover", **Academy of Management Journal**, XXXVII, Sayı:3, s.670–687.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., ÇETİN, B. (2004). "Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması," **Akdeniz İBF Dergisi**, 7, s.1–30.
- BALAY, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BARBER, A. E. and SIMMERING, M. J. (2002). "Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory", **Human Resource Management Review**, Vol:XII, s.25-42.
- BECKER, H. S.(1960). "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, LXVI, s.32–42.
- BEUGRE C. D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", **İnternational Journal of Human Resource**, Vol.13(7), 1091–1104.

- BLADER L. S. and TYLER R. T. (2003). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice", **Human Resource Management Review**, Vol. 13, s.107-126.
- PELİT E., BOYLU, Y., ve GÜÇER, E. (2007). "Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1 s.86-114.
- BOYLU, Y., PELİT, E., GÜÇER, E. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt:44, Sayı:511, s.55-70.
- BRYNE, Z. S., CROPANZANO R. (2001). "The History Of Organizational Justice: The Founders Speak", Ed;Russell Cropanzano, **Justice In The Workplace: From Theory To Practise**, Cilt 2, NJ:Erlbaum Associates.
- BULUT, M. (2003). Örgütsel Bağlılık Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CEYLAN, A. ve ÖZBAL, S. (2005). "Yenilikçi İş Davranışı Ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma", **İ.Ü. Siyasi Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:32, s.167-185.
- CHAN, M. (2000). "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 8, No. 1, s.68-88.
- COHEN, R. L. (1987). "Distributive Justice: Theory and Research", **Social Justice Research**, 1, s.19-40.
- COLQUITT, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, LXXXVI, Sayı:3, s.386-400.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C., NG, K. Yee. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, 86(3), s.425-445.
- COLQUITT, J.A. and CHERTKOFF J. M. (2002). "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation", **Journal of Management**, 28(5), s.591-610.
- ÇAKAR, N. D., CEYLAN, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1. s.52-66.

- ÇAKIR, B. (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- ÇEKEMCİLİOĞLU, H. (2006). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, s.153–168.
- ÇETİN, Ö. M. (2004). **Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın.
- ÇOLAK, M. and ERDOST, E. H. (2004). “Organizational Justice. A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research”, **H.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, s.51-84.
- ÇÖL, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (01.04.2008 tarihinde alınmıştır.).
- ÇÖL, G. ve GÜL, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu İ.İ.B.F.**, Cilt:19, Sayı:1, s.291–306.
- DECOTİS, A. T. and SUMMERS, P. T. (1987). “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, **Human Relations**, 40(7), s.445–470.
- DEMİRCAN, N. and CEYLAN, A. (2003). “Does Trust Mediate the Effects of Justice Perceptions on Employee Commitment”, **Boğaziçi Journal**, Vol:17, No:2, s.23–42.
- DİLEK, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- DİLEK, U. (2004). Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- DURNA, U., EREN, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), s.210–219.
- EKER, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Programı

- ERDOĞAN, İ. (1994). İşletmelerde Davranış, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- EREN, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ERGENELİ, A., ARI, G. S. (2005). “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60-1. s.122-147.
- ERGÜN, E. (2003). İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERTÜRK, A. (2003). “Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, s.147–170.
- FOLEY, S., DEBORAH, L. K., GARY, N. P. (2002). “The Perceived Glass Ceiling and Justice. Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, **Journal of Management**, 28(4), s.471–496.
- FOLGER, R (1987). “Distributive and Procedural Justice in the Workplace”, **Social Justice Research**, Vol:1(2), s.143–159.
- GOODMAN, P. S., FRIEDMAN, A. (1971). “An Examination of Adam’s Theory of Inequity”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 3, s. 271–288.
- GÖZEN, D. E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- GREENBERG, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Vol:12, s.9–22.
- GREENBERG, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, **Journal of Management**, Vol. 16, No. 2, s.399–432.
- GREENBERG, J., BİES, R. L. (1992). “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquires into Business Ethics”, **Journal of Business Ethics**, 11(5-6), s.433-444.
- GÜÇLÜ, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- GÜL, H. (2002). " Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi ", **Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış**, 2(1), s.37–56.
(http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf (04.04.2008 tarihinde alınmıştır.).

- GÜL, H. (2003), “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirilmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, s.73–83.
- GÜL, H. ve OKTAY, E. (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**, cilt:10, s.403–427.
- GÜRKAN, Ç. G. (2006) Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ITOI, R., OHBUCHI, K. and FUKUNO, M. (1996). “A Cross-Cultural Study of Prefence of Accounts: Relationship Closeness, Harm Severity, and Motives of Account Making”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol:26, No:10, s.913-934.
- İŞBAŞI, J. Ö. (2000). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- İŞBAŞI, J. Ö. (2001a). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaların Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), s.51–90.
- İŞCAN, F. Ö. (2005). “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler Ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60(1), s.150–171.
- İŞCAN, F. Ö. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:11, s.160–177.
- İŞCAN, F. Ö. ve NAKTİYOK, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, 59(1), s.182–201.
- KALAYCI, Ş. (2008). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. (3. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KARABAY, E. Z. (2004), Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Ankara.

- KELEŞ, Ç. N. C. (2006). “İşatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- KETCHLAND, A. (1998). “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience- related Differences in a Public Accounting Setting”, **Behanioral Research in Accounting**, Vol:10, s:112–115.
- KOLAMAZ, C. (2007). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Ankara İli Çubuk İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Bilim Dalı.
- KONOVSKY, A. M. and CROPANZANO, R (1991). “Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, No:5, s.698–707.
- KORSGAARD, A. M. and ROBERSON, L. (1995). “Procedural Justicein Performance Evaluation: The Role of Insrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions”, **Journal of Management**, Cilt:21, No:4, s.657–669.
- KURTULUŞ, K. (2004). **Pazarlama Araştırmaları**. (7. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- LAMBERT, E. (2003). “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”, **Journal of Criminal Justice**, Vol:31, s.155–168.
- MATHIEU, E. J. and ZAJAC, M. D. (1990). “A Riew and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol:108, No:2, s.171–194.
- MEYER J. P., ALLEN N. J., SMİTH C. (1993). “Commitment to Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, 78(4), s.538–551.
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. (1984). “Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:69(3), s.372–378.
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affecrive, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, s.1–18.

- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, Vol:1, s.61–89.
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1997) "Commitment in The Workplace: Theory, Reserch and Application", **Journal of Applied Psychology**, 78, s.538–551.
- MEYER, J. P. and SMİTH, C. A. (2000). "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", **Journal of Administrative Sciences**, 17(4), s.319–331.
- MEYER, P. J. and HERSCOVİTCH, L. (2001). "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", **Human Resources Management Review**, Vol:XI, s.299-326.
- MOORMAN, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76, s.845–855.
- MOWDAY, R., STEERS, R. and PORTER, L. (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, s.224–247.
- O'REİLLY, C. and CHATMAN, J. (1986). "Organizational Commtment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Indentification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71, s.492–499.
- OBENG, K., UGBORO, I. (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal of The Transportation Research Forum**, 57(2), s.83–89.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003a). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:21, s.77–96.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003b). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **D.E.Ü.İ.İ.B.F.**, 18(2), s.113-130.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004), "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 59(3), s.181–202.
- ÖZEN, J. (2002). "Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri", **Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi**, Haziran, Sayı:5, 107–117.

- ÖZMEN, N. T. Ö., ARBAK, Y. ve ÖZER, S. P. (2007). “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 7(1), s.17–33.
- ÖZTÜRK, Y., TÜRKMEN, F., (2006). “Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, s.74–95.
- PİLLAI, R., CHESTER A. S., ERİC S. W. (1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, **Journal of Management**, Vol:25, No:6, s.897–933.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V. (1974). “Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59, s.603–609.
- REICHERS, A. E. (1985). “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol:10, No:3, 465–476.
- ROWDEN, R. W. (2000). “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours and Organizational Commitment”, **The Leadership & Organization Development Journal**, 21(1), s.30–35.
- SABUNCUOĞLU, T. E. (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, 7(2), s.621–636.
- SAMADOW, S. (2006). “İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Programı.
- SCANDURA, T. A. (1999). “Rethinking Leader-member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, **Leadership Quarterly**, 10(1), s.25–41.
- SKARLICKİ, P. D. and FOLGER, R. (1997). “Relation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:82, No:3, s.434–443.
- SÖKMEN, A. (1995). Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SWEENEY, D. P. and MCFARLIN, B. D. (1993), “Workers’ Evaluations of the “Ends” and the “Means”: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol:55, s.23–40.

- ŞAHİN, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı.
- TYLER, R. T. (2000). "Social Justice: Outcome and Procedure", **International Journal of Psychology**, 35(2), s.117–125.
- URAL, A., KILIÇ, İ. (2006). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara:Detay Yayıncılık.
- UYGUÇ, N., ÇİMRİN, D. (2004). "DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, s.91–99.
- ÜNLÜÖNEN, K., SEVİM, B. (2005). "Turistik Arz Kaynaklarının Değerlendirilmesinde Yerel Yönetimlerin, Sivil Toplum Örgütleri, Eğitim Kurumları ve Yerel Medyanın Rolüne İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Örneği", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, s.59–79.
- VURAL, Z. B. (2003). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- WAHN, J. C. (1998). "Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment", **Group and Organization Management**, 23(3), s.256–266.
- WASTİ, S. A. (2002). "Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol:26, s.525–550.
- Web1.ÖZTURAN, M. (2008). "Veri Analizi ve Temel Kavramlar", http://64.233.183.104/search?q=cache:gzA_m3hXDFkJ:www.mis.boun.edu.tr/ozturan/ibs104/icerik1.htm+%22tan%C4%B1mlay%C4%B1c%C4%B1+ara%C5%9Ft%C4%B1rma+modeli&hl=tr&ct=clnk&cd=2&gl=tr, 03.01.2008 tarihinde alınmıştır.
- Web2. Central Statistical Office Prepared by Institute of Tourism (2005). <http://www.intur.com.pl/itenglish/bazy/accomm/b4.php?w=22&rok=2006>, 02.15.2008 tarihinde alınmıştır.
- Web3. <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487>, 02.15.2008 tarihinde alınmıştır.
- Web4. ERNST&YOUNG (2001), "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", <http://www.aktifgelisim.com/makale/inanclar-tutumlar-ve-is-ahlaki-is-tatmini-ve-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi.html>, 16.04.2008 tarihinde alınmıştır.

- YALÇIN, A. ve İPLİK, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.14, Sayı:1, s.395–412. <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi.asp?dosya=221>, 18.02.2008 tarihinde alınmıştır.
- YILDIRIM, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı.
- YILMAZ, G. (2004), İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum Ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YOCHI, C. C., SPECTOR, P. (2001). “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Cilt:86, Sayı:2, s.278–321.
- YÜRÜR, Ş. (2005). Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

EKLER

ANKET FORMU

Bu araştırma Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi öğretim üyesi **Yrd. Doç. Dr. Ali Yaylı** danışmanlığında yapılmaktadır. Bu anket formu “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak” amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır I. Bölüm demografik bilgi formu ile ilgilidir. II. Bölümde 20 adet örgütsel adalet sorusu, III. Bölümde de 18 adet örgütsel bağlılık sorusu mevcuttur. Elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. Fazla zamanınızı almayacağını düşündüğüm bu çalışmaya katkılarınızdan ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederim. Soru formu ve içindeki kriterleri, özgürce değerlendirerek fikrinize en uygun olan tek seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

Soru formunda yer alan ‘**kazanımlar**’ ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı yöneticilerin vereceği karara bağlıdır.

Formda yer alan ‘**süreçler**’ ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir

Serdar ÇÖP
Gazi Üniversitesi
Turizm İşletme Eğitimi Master Öğrencisi

I. Bölüm

1. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()

2. Yaşınız: 16–20() 21–25() 26–30() 31–35() 36–40() 41–45() 46 ve +()

3. Kaç yıldır bu firmada çalıştığınızı lütfen belirtiniz: 1 Yıldan az() 1–5 Yıl()
6–10 Yıl() 11–15 Yıl() 16–20 Yıl() 21 Yıl ve+ ()

4. Medeni Durumunuz: Evli() Bekâr() Boşanmış()

5. Eğitim Durumunuz: İlköğretim() Lise() Yüksekokul()
Üniversite() Master()

6. İşletmedeki Pozisyonunuz:.....

7. Çalıştığınız Departman: F&B() İnsan Kaynakları() Ön Büro()
Muhasebe() Satış ve Pazarlama() Kat Hizmetleri() Güvenlik() Diğer()

II. Bölüm;

Adalet Ölçeği	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.					
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınıza) ilgilidir.					
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?					
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					
III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.					
12. Size nazik davranır mı?					
13. Size değer verir mi?					
14. Size saygılı davranır mı?					
15. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
16. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
17. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

III. Bölüm;

Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4-Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5-Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7-Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9-Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10-Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
11-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
12-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
13-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
14-Örgütüme çok şey borçluyum.					
15-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
16-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
17-Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					
18-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					

CZEŚĆ II

	Nigdy	Rzadko	Czasami	Zwykle	Zawsze
1. Czy był/-a Pan/Pani w stanie wyrazić swoje zdanie oraz odczucia podczas tego postępowania(procedury)?					
2. Czy miał/-a Pan/Pani wpływ na wynik tego postępowania (tej procedury)?					
3. Czy te procedury były stosowane często?					
4. Czy te procedury były wolne od uprzedzeń?					
5. Czy te procedury były stworzone na podstawie dokładnych informacji?					
6. Czy był/-a Pan/Pani w stanie odwołać się do wyników ubocznych przy skutkach ubocznych tej procedury?					
7. Czy te procedury zawierały etyczne i moralne standardy?					
8. Czy wynik Pan/Pani jest odzwierciedleniem Pańskiego rzeczywistego wysiłku?					
9. Czy wynik jest proporcjonalny do wysiłku włożonego w pracę?					
10. Czy wynik jest proporcjonalny do wysiłku włożonego w pracę w firmie?					
11. Czy jest Pan/Pani zadowolony/-a z wyniku, biorąc pod uwagę swój wkład?					
12. Czy traktowano Pana/Panią w przyjazny sposób?					
13. Czy traktowano Pana/Panią z godnością?					
14. Czy traktowano Pana/Panią z szacunkiem?					
15. Czy powstrzymywali się od niewłaściwych zauważonych przez siebie komentarzy oraz spostrzeżeń?					
16. Czy on/ona był/-a szczery/-a w rozmowie z Panem/Panią?					
17. Czy wytłumaczył/-a on/ona dokładnie procedury?					
18. Czy wyjaśnienie przez niego/ją procedury było uznane za rozsądne?					
19. Czy on/ona wypowiedział/-a swoje spostrzeżenia w stosowny (grzeczny) sposób?					
20. Czy jego/jej sposób komunikacji był dostosowany do indywidualnych potrzeb?					

CZEŚĆ III

	Zdecydowani e siğ nie zgadzam	Nie zgadzam siğ	Nie wiem	Zgadzam siğ	Zdecydowani e siğ zgadzam
1. Byłbym/byłabym bardzo zadowolona, gdybym do końca swojej kariery zawodowej mogła pracować w tej firmie					
2. Naprawdę czuję się, jakby problemy firmy, były moimi osobistymi problemami					
3. Nie czuję się mocno związany/-a z firmą, w której pracuję					
4. Nie czuję się związany/-a emocjonalnie z firmą, w której pracuję					
5. Nie czuję się jak „część rodziny” w swojej firmie					
6. Firma ta, zatrudnia mnóstwo ludzi, którzy dla mnie wiele znaczą					
7. Decyzja o pozostaniu w firmie jest dla mnie zarówno koniecznością jak i chęcią					
8. Byłoby mi bardzo ciężko przestać pracować w firmie na dzień dzisiejszy, nawet gdybym bardzo chciał/-a					
9. Moje życie bardzo by się zmieniło, gdybym zdecydował się na odejście z firmy					
10. Czuję, że mam za mało innych opcji tj. innych miejsc pracy, aby móc się zwolnić z tej pracy					
11. Jeśli bym nie włożył/-a tyle wysiłku w tę firmę, mógłbym bez trudu pracować gdzie indziej					
12. Jedną z negatywnych konsekwencji zwolnienia się z pracy w tej firmie byłby strach przed dostępnością					
13. Nie czuję żadnych zobowiązań, aby zostać na aktualnym stanowisku pracy					
14. Nawet, jeśli byłoby to na moją korzyść, nie czuję, aby było to właściwe opuścić firmę, w której aktualnie pracuję					
15. Czułbym/czułabym się winny/-a gdybym opuścił/-a firmę właśnie w tym momencie					
16. Uważam, że firma, w której pracuję zasługuje na moja lojalność					
17. Nie opuściłbym/opuściłabym firmy w tym momencie, ponieważ czuję się zobowiązany/-a wobec ludzi, z którymi pracuję.					
18. Zawdzięczam bardzo dużo firmie, w której pracuję					