

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BANKA
ÇALIŞANLARI BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ: KKTC ÖRNEĞİ**

Serap ANLAR
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR
Temmuz, 2019
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BANKA ÇALIŞANLARI
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: KKTC ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

Serap ANLAR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR

AFYONKARAHİSAR 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Banka Çalışanları Bağlamında İncelenmesi: KKTC Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03 / 07 / 2019

Serap ANLAR

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BANKA ÇALIŞANLARI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: KKTC ÖRNEĞİ

Serap ANLAR

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Temmuz 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR

Çağımızda tüm örgütler rekabetin üst düzeyde olduğu bir iş dünyasında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu yüzden örgütler müşterilerine sağlamış oldukları hizmet kalitesini üst düzeyde tutarak müşteri memnuniyetini tesis etmelidirler. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, çalışanları işlerinde motive eden, örgütleri için çeşitli fedakarlıklar yapmalarını sağlayan önemli faktörler arasında yer almaktadırlar. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş doyumlarının ve örgütsel sadakat düzeylerinin de yüksek olduğu düşünülmektedir. Dolayısı ile motivasyon iş doyumunu ve örgütsel sadakat düzeyleri yüksek olan işgörenlerin kendilerine örgütleri tarafından verilen görev ve sorumlulukları yerine getirerek örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynadıklarına inanılmaktadır.

Çalışma, KKTC’de bankacılık sektöründe görev alan işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin bakış açılarını incelemeyi ve kavramlar arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini 2018-2019 dönemi boyunca KKTC’deki yerel bankalarda çalışan 255 katılımcı oluşturmuştur. Çalışmada, ilişkisel araştırma modeli kullanılmıştır. Çalışmada, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ve Allen ve Mayer’in (1990) geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Katılımcılardan toplanan verilerin analiz edilmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Çalışmada, normal dağılım gösteren verilerin çözümlenmesinde parametrik analizlerden Bağımsız Örneklem T testi ve Tek Yönlü varyans Analizi, normal dağılım göstermeyen verilerin çözümlenmesinde ise Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis-H testleri uygulanmıştır. Kavramların birbirleri ile olan ilişkisinin yorumlanmasında ise Pearson Momentum Korelasyon Kat Sayısı analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermiştir

Anahtar Kelimeler: KKTC, bankacılık sektörü, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, ilişkisel araştırma modeli.

ABSTRACT

A STUDY TO EXAMINE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE CONTEXT OF BANK EMPLOYEES: THE CASE OF TRNC

Serap ANLAR

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

July 2019

Advisor: Assist. Prof, Koray GÜRPINAR

Nowadays, organizations continue their work-related activities in a competitive business sphere. Therefore, organizations should put intensive efforts to provide customer satisfaction by keeping the service quality at the highest level. The notions of organizational justice and organizational commitment are considered as one of the crucial factors that motivate employees in their work as well as encourage them to do sacrifices for their organizations. It is thought that employees with high job satisfaction and organizational loyalty levels also exert high levels of organizational justice and organizational commitment. Therefore, it is believed that employees with high levels of motivation, job satisfaction and organizational loyalty play a key role at

achieving organizational goals of by fulfilling the duties and responsibilities which are assigned to them by their organizations.

The main goal of the current study is to examine the perspectives of the employees working in the banking sector in TRNC regarding the concepts of organizational justice and organizational commitment and to measure the correlational relationship among notions. The sample of the study was consisted from 255 participants who were working at local banks in TRNC during 2018-2019 periods. Correlational research model was appointed in the current study. Furthermore, Niehoff and Moorman's (1993) organizational justice scale Allen and Mayer's (1990) organizational commitment scales was administered to obtain data from the participants. In addition to these, SPSS program was used to analyze and interpret the data which collected from the participants. Asides of these, parametric analysis, Independent Sample T test and One-way Anova analysis were executed as a parametric analysis for the data which exerting normal distribution, where as Mann Whitney U test and Kruskal Wallis-H tests were used for the analysis as a non-parametric analysis for the data which exerted asymmetric distribution. In addition to these, Pearson Momentum Correlation test was employed to investigate correlational relationship among two notions. Results revealed that organizational justice and organizational commitment levels of participants was moderate.

Keywords: TRNC, banking sector, organizational justice, organizational commitment, correlational research model.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın başından sonuna kadar çok değerli desteklerini, önerilerini ve engin bilgilerini benden esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Koray Gürpınar'a, tez çalışmam süresince desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok kıymetli hocam Prof. Dr. Şuayip Özdemir'e ve tez savunmamda çok değerli görüş ve katkıları bulunan jüri üyelerinden sayın Dr. Öğr. Üyesi Kadir Tutkavul' a yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Anket çalışmam esnasında personellerine anket uygulamam konusunda bana izin veren çok değerli banka yöneticilerine, anketlerin uygulanması dağıtımı ve toplanması konusunda bana yardımcı olan banka çalışanı arkadaşlarıma ve araştırmama vakit ayırıp katılmayı kabul eden tüm banka çalışanlarına ilgi ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince her zaman benden desteklerini esirgemeyen çok kıymetli eşim, kızlarım, annem ve abime göstermiş oldukları sabır ve anlayıştan dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Serap ANLAR

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TEORİLERİ, MODELLERİ, BOYUTLARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	5
1.1. ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI	5
1.2. ADALET KAVRAMI, TANIMI VE UNSURLARI	6
1.2.1. Eşitlik Unsuru.....	7
1.2.2. Karşılıklılık Unsuru	8
1.2.3. Rasyonellik Unsuru	9
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	9
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ.....	11
2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER	12
2.1. REAKTİF (TEPKİSEL) İÇERİK TEORİLERİ	14
2.1.1. Eşitlik Teorisi.....	15
2.1.2. Göreceli Yoksunluk Teorisi.....	16
2.2. PROAKTİF (ÖNLEMSEL) İÇERİK TEORİLERİ.....	18
2.2.1. Adalet Yargı Teorisi.....	18
2.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi	19
2.3. REAKTİF (TEPKİSEL) SÜREÇ TEORİLERİ.....	20
2.3.1. Süreç Adaleti Teorisi.....	21
2.4. PROAKTİF (ÖNLEMSEL) SÜREÇ TEORİLERİ	21

2.4.1. Dağıtım Tercihi Teorisi.....	22
3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ DİĞER TEORİLER.....	23
3.1. BİLİŞSEL DAYANAKLAR TEORİSİ	23
3.2. KESTİRME ADALETİ TEORİSİ	23
3.3. AHLAKİ ERDEMLER MODELİ	24
3.4. ADALET TEORİSİ	25
4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI	26
4.1. DAĞITIM ADALETİ BOYUTU.....	27
4.2. SÜREÇ (İŞLEMSEL-PROSEDÜREL) ADALETİ BOYUTU	27
4.3. ETKİLEŞİM ADALETİ BOYUTU	28
5. ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN ÖZELLİKLER	29
5.1. KİŞİSEL ÖZELLİKLER	29
5.2. ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	31
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	31
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	32
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	33
2.1. MESLEKİ BAĞLILIK	33
2.2. ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA BAĞLILIK.....	34
2.3. ÖRGÜTSEL SADAKAT.....	34
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	35
3.1. TUTUMSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	35
3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	36
3.1.2. Allen ve Meyer 'in Yaklaşımı.....	37
3.1.2.1. Duygusal Bağlılık	38
3.1.2.2. Devam Bağlılığı	40

3.1.2.3. Normatif Bağlılık	41
3.1.3. Q'Relly ve Chatman 'ın Yaklaşımı.....	42
3.1.4. Etzioni'nin Yaklaşımı	43
3.1.5. Penley ve Gould 'un Yaklaşımı	44
3.2. DAVRANIŞSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMI	46
3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	46
3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	48
3.3. ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	49
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	49
4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER	50
4.1.1. İş Beklentileri.....	50
4.1.2. Psikolojik Sözleşme	50
4.1.3. Kişisel Özellikler.....	51
4.1.3.1. Cinsiyet	51
4.1.3.2. Yaş	52
4.1.3.3. Medeni Durum	53
4.1.3.4. Eğitim Düzeyi	54
4.1.3.5. İşgörenin Çalışma Süresi	55
4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	55
4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	56
4.2.2. Yönetim ve Liderlik	56
4.2.3. Ücret Düzeyi.....	57
4.2.4. Gözetim	57
4.2.5. Örgüt Kültürü	58
4.2.6. Örgütsel Ödüller.....	58
4.2.7. Takım Çalışması.....	59
4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	59
4.2.9. Örgütsel Adalet.....	60
4.3. ÇEVRESEL FAKTÖRLER.....	60
4.3.1. Profesyonellik	60
4.3.2. Yeni İş İmkânları	61
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZEYLERİ	61

5.1. DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	61
5.2. İLİMLİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	62
5.3. YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	62
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	63
6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DEVAMSIZLIĞI.....	63
6.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI.....	64
6.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN DEVİR HIZI.....	65
6.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ.....	66
7. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BANKA ÇALIŞANLARI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: KKTC ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	68
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	69
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	70
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	70
4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	70
4.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	71
5. LİTERATÜRDE KONU İLE İLGİLİ YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR	72
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR	78
6.1. ARAŞTIRMANIN SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	78
6.2. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	81
6.3. ARAŞTIRMANIN BETİMSSEL BULGULARI.....	82
6.3.1. Araştırmanın Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Boyutlar Bazında Ortalama Analizine İlişkin Bulgular	82
6.3.2. Araştırmanın Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Maddeler Bazında Ortalama Analizine İlişkin Bulgular	85

6.3.2.1. Örgütsel Adalet Boyutlarının Alt Madde Ortalama Analizleri.....	85
6.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Alt Madde Ortalama Analizleri.....	89
6.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	91
6.5. ARAŞTIRMANIN KORELASYON ANALİZİ.....	104
SONUÇ.....	107
ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	131

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Adalet Teorisi Boyutlarını Açıklayan Temsili Sorular	13
Tablo 2. Adalet Teorileri ve En Baskın Örnekleri.....	14
Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları ve Maddeleri	71
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Maddeleri	72
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Bulgular	78
Tablo 6. Katılımcıların Yaş Aralıklarına İlişkin Bulgular.....	79
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular.....	79
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular	79
Tablo 9. Katılımcıların Ünvanlarına İlişkin Bulgular	80
Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Bulgular	80
Tablo 11. Alfa Katsayısı Aralıkları ve Güvenilirlik Düzeyi	81
Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Uygulanabilirlik Analizi Neticesi	81
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Neticesi	82
Tablo 14. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Aralıkları ve İfadeleri	83
Tablo 15. Örgütsel Adaletin Boyutlarına Göre Ortalama Analizi Neticesi.....	83
Tablo 16. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarına Göre Ortalama Analizi Neticesi	84
Tablo 17. Dağıtımsal Adalet Maddelerine Göre Ortalama Analizi Neticesi.....	86
Tablo 18. Prosedürel Adalet Maddelerine Göre Ortalama Analizi Neticesi	87
Tablo 19. Etkileşimsel Adalet Maddelerine Göre Ortalama Analizi Neticesi	88
Tablo 20. Duygusal Bağlılık Maddelerine İlişkin Ortalama Analizi Neticesi	89
Tablo 21. Devam Bağlılığı Maddelerine İlişkin Ortalama Analizi Neticesi	90
Tablo 22. Normatif Bağlılık Maddelerine İlişkin Ortalama Analizi Neticesi	91
Tablo 23. Cinsiyet Değişkenine Göre Ortaya Çıkan Bağımsız Örneklem T Testi Neticeleri	92

Tablo 24. Yaş Değişkenine Göre Ortaya Çıkan Tek Yönlü Varyans ve Tukey Analiz Neticeleri	94
Tablo 25. Medeni Durum Değişkenine Göre Ortaya Çıkan Mann Whitney U Test Neticeleri	96
Tablo 26. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Neticeleri	98
Tablo 27. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Kruskal Wallis H Test Neticesi.....	99
Tablo 28. Katılımcıların Tecrübelerine Göre Kruskal Wallis H Testi Neticesi	103
Tablo 29. Pearson Korelasyon Katsayısının (r) Yorumu	105
Tablo 30. Pearson Momentum Korelasyon Katsayısı Test Neticesi	105

GİRİŞ

İlk insanların gereksinimleri oldukça basitti. Söz konusu gereksinimler, barınma, beslenme ve giyinmeydi. Mağaralar ilk insanların barınma ihtiyacını karşılarken, avlanarak beslenme gereksinimlerini gidermişler, avladıkları hayvanların kürkünü de giyinme gereksinimlerini karşılamak üzere kullanmışlardır.

İnsanların, yerleşik düzene geçip topluluk şeklinde yaşamaya başlamaları ile birlikte hem gereksinimleri çeşitlenmiş hem de ihtiyaç duydukları ürünlerin yapısı karmaşıklaşmıştır. Bunun sonucunda, önceleri gereksinimlerini tek başına karşılayan insanoğlu, yeni gereksinimlerini elde edebilmek için başkalarının yardımına ihtiyaç duymuştur. Böylece ilk örgütler ortaya çıkmıştır.

Örgütler; insanların bir başına üstesinden gelemediği işleri başarmak ve neticelendirmek için bilgi, beceri ve güçlerini birleştirerek meydana getirdikleri sosyal yapılardır. Örgütler, insanoğlunun kendi yetersizliğini ortadan kaldırmak için başkaları ile işbirliğine ve işbölümüne gitmesi durumudur.

Günümüzde örgütler, insan yaşamında önemli yer kaplamaktadırlar. İnsanlar bir örgüt olan hastanede yaşama başlar, bir örgüt olan okulda kendini geliştirir ve yine bir örgüt olan işyerinde çalışarak ihtiyaçlarını karşılayacak parayı kazanır. Devlet ile ilgili işlemlerini kamu örgütlerinde yapar, güvenliğini polis örgütü sağlar. Kısacası günümüzde örgütsüz bir yaşam düşünülemez.

Özel sektör eliyle kurulan örgütlerin önemli bir kısmı, sahiplerine ya da hissedarlarına para kazandırmayı amaçlamaktadır. Söz konusu örgütlerin uzun süre faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ellerindeki kaynakları en verimli şekilde kullanmalarına bağlıdır. Bir örgütün diğer örgütten daha uzun süre faaliyette kalması ve ona rakipleri karşısında avantaj sağlayan kaynaklardan biri de sahip olduğu vasıflı insan kaynağıdır. Zira vasıflı insan kaynağı örgütün diğer

kaynaklarını verimli bir şekilde kullandığı gibi kaliteli ürün ya da hizmet sunarak örgütün pazar payının da artmasına katkı koyar.

Teknolojide, haberleşmede, ulaşımda yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisi dünya pazarlarını birbirine yaklaştırmış, örgütlere yurt içi yanında uluslararası rakipler de yaratmıştır. Örgütlerin, çetin piyasa koşullarına dayanmalarının bir yolu da vasıflı insan gücünü bünyelerinde tutmalarıdır. Örgüt yöneticileri bunu yerine getirebilmek için ellerinden geleni yapmak durumundadırlar. Örgütler vasıflı işgörenlerini örgütte tutabilmek için iyi bir ücret politikası oluşturma, işgörenlerin iş koşullarını ve çalışma ortamlarını iyileştirme, ödüllendirme, kariyer olanakları sağlama gibi yöntemler uygulamaktadırlar. Ancak bunun yanında örgüt içinde adaletin sağlanması ve işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi de gerekmektedir.

Adalet sözcüğü, insanlık tarihi kadar eski bir sözcük olup Aristo, Plato ve Sokrates gibi ünlü filozoflarına araştırma konusu olmuştur. Adalet, hakkın ve doğruluğun bir ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet; gücü elinde bulunduran tarafın, hakka sahip olanların hakkını göz önünde tutma olgusudur. Adalet, toplumda düzeni sağlayan önemli mekanizmalardan biridir.

Örgütsel adalet; örgüt faaliyetleri sonucunda oluşan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğini ve dağıtılacağını gösteren kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adaletin kökenini Adams'ın Eşitlik Teorisi (Adam's Equity Theory) oluşturur. Adams yaptığı araştırmalarda işgörenlerin örgüte sağladığı çıktılar karşılığında örgütün kendisine verdiklerini, diğerlerine verilenlerle karşılaştırdığını gözlemlemiştir. Adams'a göre örgütün kendine adil davranıldığına kanaat getiren işgören gönül rahatlığı ile işine devam edecektir. Aksi durumda; kendisine adil davranılmadığını düşünen işgören ise ya işi bırakacak ya da örgüte sağladığı çıktıları azaltacaktır.

Örgütsel adalet, işgörenlerin çalıştıkları örgütte kendilerine ne oranda adil davrandığı hususundaki algılarıdır. Sözkonusu adalet algısının hem işgörelere hem de örgüte önemli sonuçları vardır.

Örgütsel bağlılık ise işgörenlerin çalıştıkları örgütün gayesi ve değerleri ile bütünleşerek herhangi bir menfaat görmeden örgütte çalışma gayretidir.

Örgütsel bağlılık, bir örgütün işgörenlerinden beklediği en önemli vasıflardandır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları kurumun hedefleri ile kendini bütünleştirerek söz konusu hedeflere ulaşmak adına örgüte bağlanması görüşünü desteklemektedir.

Bankaların, teknoloji ve finansal altyapıları ne kadar güçlü olursa olsun diğer bankalarla rekabet etmelerinde en önemli unsur, sahip oldukları işgörenleridir. Zira banka müşterileri kendilerini bir banka hesabı olarak görmekten öte ilgi ve işlerinin güler yüzle yapılmasını isterler. Bu yüzden bankalar müşterilerinin gereksinimlerini karşılayabilecek, işinde uzman, müşteri odaklı çalışabilen ve kaliteli hizmet sunan işgörelere ihtiyaç duyarlar. Bankaların, müşteri kapasitelerini artırmalarında ve büyümelerinde bankanın finansal gücünün yanında kaliteli işgörelere sahip olmasının büyük önemi vardır. Öte yandan, bankaların kar düzeyini artırmasında önemli bir payı olan banka işgörenlerinin huzur içinde çalışabilmeleri için yönetimin kendilerine eşit ve adil davrandığını düşünmeleri bankaya yapacakları katkı yönünden önem arz etmektedir.

Araştırma üç bölümden meydana gelmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuş örgütsel adalet tanımı, teorileri, boyutları hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı ele alınmış örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın düzeyleri ve sonuçları hakkında literatür taraması yapılarak bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise KKTC bankacılık sektöründe faaliyet gösteren yerel bankalarda hizmet veren bankacıların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin bakış açıları ve örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla KKTC yerel bankacılık sektöründe hizmet veren 252 katılımcıya anket uygulanmıştır. Elde edilen bulguların bankacılık sektöründe çalışan yöneticilere örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili uygulamalarında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İleriki dönemlerde konu ile yapılacak olan araştırmalarda daha fazla katılımcıya ulaşarak anket uygulamasının yanında yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi de kullanılarak daha derinlemesine bir araştırma yapılabileceği gibi örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına motivasyon veya stres kavramları da eklenerek bu kavramların birbirleri ile olan etkileşimleri de incelenebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TEORİLERİ, MODELLERİ, BOYUTLARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI

İnsanların doğuştan beraberinde getirdikleri fiziksel ihtiyaçlarının yanında sevme, sevilme, takdir edilme ve övülme gibi toplumsal ve ruhsal ihtiyaçları da vardır. İnsan, içerisinde bulunduğu toplulukla iletişim kurarak toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

İnsan davranışlarını belirleyen ve onu motive eden temel güç; onun ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanmasıdır. Ancak insan bütün gereksinimlerini bir başına karşılayabilecek ne fiziksel ne de ruhsal yeterlilikte değildir. Bu yetersizlik onu, diğer insanlarla işbirliği ve iş paylaşımı yapmaya zorlamaktadır (Alıç, 1995:1). Örgütler, tek başlarına gereksinimlerini gideremeyen insanların, işbirliği ve iş paylaşımı yapma zorunluluğunun bir neticesi olarak bir araya gelmesi ile ortaya çıkmışlardır. Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanların maddi, manevi, yetenek, güç, bilgi ve buna benzer tüm güçlerini belirli bir düzene göre paylaştıkları dinamik ve sosyal bir birim olarak tanımlanabilir (Karcıoğlu, 2001: 267).

Örgüt kavramı, değişik araştırmacı ve bilim insanları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Aytaç (2004: 191) örgütü, belirli bir gayeye varmak adına bir araya gelmiş insan topluluğunun karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içerisinde çalışarak, belirlenmiş hedeflere yönelme uğraşında olan gruplar olarak tanımlamıştır.

Günümüzde örgütlerin sağladığı avantajlar, hemen her gereksinimin karşılanmasında örgütlerden faydalanmayı zorunlu hale getirmiştir. Söz konusu

bu zorunluluk ve insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı, örgütlerin insan hayatının her sahasını kapsayacak bir yaygınlığa erişirmiştir. Öyle ki; insanlar sadece mesai saatleri dâhilinde değil, hemen hemen tüm vakitlerini örgütler içerisinde geçirmektedirler (Aytaç, 2004: 191).

Son zamanlarda gerek teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, gerekse küreselleşmenin etkisi ile örgütler arasındaki rekabet artmıştır. Örgütlerin rekabetten galip çıkıp varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynaklarını iyi kullanmaları ve teknolojideki gelişmeleri yakından takip etmelerinin yanında vasıflı elemanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Vasıflı elemanları örgütte tutmanın yolu ise adaletli bir yönetimden geçer. Çünkü işgörenler örgüt içerisinde kazanılanların işgörenler arasında bölüştürülmesinde yönetimden herkese adaletli davranmasını beklerler (Kılıçaslan, 2010: 5).

1.2. ADALET KAVRAMI, TANIMI VE UNSURLARI

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet kavramı, geçmişten günümüze birçok araştırmacıya, filozof ve bilim insanına araştırma konusu olmuştur (Başar, 2011: 21). Eski Yunan filozoflarından Aristoteles'e göre adalet, tüm erdemleri içinde barındıran ve kanunlara uyma ile kendini gösteren en mükemmel fazilettir (Topakkaya,2009: 628). Platon ise adaletin bireyin kendi kabiliyetleri doğrultusunda ve kendi yaşam çizgisi içerisinde üzerine düşeni yapması olduğunu ifade etmiştir (Güriz, 2001: 315). Kant, adalet hususunda üç prensibe dikkat çekmektedir. Bu prensiplerin kaynağı Roma hukukuna dayanmakta olup “şerefli yaşa, kimseyi zarara uğratma ve herkese payına düşüneni ver” şeklinde sıralamıştır. Kant'ın son prensibi adaletin klasik tanımını içermektedir (Güriz, 2001: 316). Öte yandan, Rawls'a göre nasıl ki dürüstlük insan olmanın ilk faziletiyse adalet de toplumsal kurumların ilk faziletidir (Osmanoğlu, 2011: 9). Ortaçağ filozoflarından Augustinus adaletin olmadığı yerde hukuktan, hukukun olmadığı yerde ise devletten bahsedilemeyeceğini

belirterek adaleti, her kişiye kendisine ait olan şeyi veren erdem şeklinde tanımlamıştır (Osmanoğlu, 2011: 71).

Günlük kullanışı ile adalet, bir davranış ya da tutumun hakkaniyet ile örtüşüp örtüşmediğini ve kişilerin dürüstlüğünü ifade eder (Küçükeşmen, 2015: 5). Ahlaki yönden adalet ‘sürekli bir doğruluk ve ahlak yasasına itaatle oluşan başkalarının rastgele taleplerinden etkilenmeyen bir ruhi denge‘ dir (Kara, 2013: 140). Adalet, topluluğun bir bireyi olarak insanın, toplum içerisinde nasıl yaşayacağını düzenleyen bir nevi kılavuz görevi görür (Töremen ve Tan, 2010: 59). Adalet, insan haklarını, düşüncelerini ve menfaatlerini garanti altına almak, insan onurunu korumak ve özgürlüklerini sağlamak hususunda kabul gören bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet kavramına doğruluk, dürüstlük, hakkaniyet, eşitlik, taraf tutmama ve insaniyet gibi manalar yüklenmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 120).

Adalet, toplum ve örgüt hayatında önemli unsurlardan biridir. Adalet, bireysel ilişkileri etkiler. Bunun ana nedeni, bireylerin kendilerine adil ve eşit davranılmasını istemeleridir. Adalet; kişilerin haklarına saygı gösterme, bir bireyi diğerlerinden öncelikli ya da daha üst düzeyde tutmama ve herkesin hakkını eşit bir şekilde bölüştürmedir (Başar, 2011: 21).

Adaletin üç temel unsuru vardır. Bunlar; eşitlik unsuru, karşılıklılık unsuru ve rasyonellik unsurudur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197).

1.2.1. Eşitlik Unsuru

Eşitlik unsuru, herkese eşit işlemin uygulanması ya da kazanımlardan eşit pay alması anlamına gelmektedir (Çakıcı, 2012: 6). Eşitliğin adı, genellikle adalet kavramı ile birlikte geçse de kapsam yönünden birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Her çeşit işlem ya da eşit pay, adil olarak tanımlanamayabilir. Bunun nedeni ise her işgörenin yerine getirdiği görev, taşıdığı sorumluluk, aldığı risk, gördüğü eğitim ve örgüte sağladığı katkının farklı olmasındandır. Söz

konusu farklılıklar, işgörenlerin farklı ücretlendirilmesini haklı kılmaktadır. Öte yandan aynı özelliklere sahip, benzer işi yapan ve örgüte aynı katkıyı koyan işgörenlerin haklı bir sebep olmaksızın, farklı şekilde ücretlendirilmesi de adil olmayacaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197).

Eşitlik, mutlak eşitlik ve nispi eşitlik olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir. Mutlak eşitlik; ayırım yapmadan tüm bireylere eşit hak ya da pay dağıtılması manasına gelirken nispi eşitlik; insanları diğerlerinden ayıran özelliklerine dayanarak hak ya da pay almasını ifade eder. Mutlak eşitlik, insana insan olma değerini veren eşitliktir. Diğer bir ifade ile ırk, cins, dil, din ve etnik köken gibi hususlar dikkate alınarak insanları sınıflamak, mutlak eşitliğe ve adalete aykırı düşmektedir. Nispi eşitlikse; Aristoteles'in denkleştirici adalet yaklaşımı ile yakından ilgili olup, haklı bir sebepten ötürü insanlara farklı davranmanın adaletsizlik değil tersine adaleti getireceği yönündedir. Örneğin uzmanlık gerektiren bir işte çalışan, daha fazla sorumluluk alan ya da daha zor bir işi gerçekleştiren işgörenin diğerlerinden daha yüksek ücret alması aslında adaleti sağlamaktır (Çakır, 2006: 32).

1.2.2. Karşılıklılık Unsuru

Herhangi bir alışverişte adaletin oluşması için, alınan ile verilenin bir denge içerisinde olması gerekmektedir. Karşılıklılığın olmadığı bir ilişkide, bir taraf diğer tarafı sömürüyor demektir. Karşılıklılık unsurunu bir iş ilişkisine indirgeyecek olursak; işgörenin emeğinin karşılığına denk düşen ücreti alamaması, onun işveren tarafından istismar edilmesinin bir göstergesi olmaktadır (Çakır, 2006: 32). Öte yandan, Cihangiroğlu ve Yılmaz (2010: 198) bir alışveriş sonrası hak edilen karşılığı alıp almadığı hususundaki algının kişiden kişiye değiştiğini belirterek, adalet algılamaları arasındaki bu farklılıkları ortadan kaldırmak için belirli kurallar saptayarak onların ışığında hareket edilmesinin uygun olacağını vurgulamışlardır.

1.2.3. Rasyonellik Unsuru

Rasyonellik; bireysel yargıların yerine akılcı ve inandırıcı verilere dayanarak karar üretmeyi ya da davranmayı içerir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 198). Adalet kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde rasyonellik terimi, uygulanacak olan kararın ya da davranışın tespit edilen kurallara uygun olması, keyfi davranışlardan sakınılması anlamını taşımaktadır (Güriz, 2001: 319).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

İşgörenler, örgütlere bazı beklentilerini elde etmek üzere girerler. Bu beklentilerin başında; tatmin edici bir ücret, iyi bir kariyer, düzgün bir çalışma ortamı, doyurucu düzeyde sosyal haklar ve iş güvenliği yer almaktadır. Bireyler, örgüte dâhil olurken beraberinde getirdikleri bilgi, birikim ve yeteneklerini örgüt menfaatleri doğrultusunda harcayarak, örgüt içerisinde kendi avantajlarına birtakım yatırımlar yaparlar (Bağcı, 2013: 165). İşgörenler, örgüte yaptıkları bu katkılarında denk kazanımlar elde etme beklentisi içerisindeyler. İşgörenler, örgüt içerisinde elde edilen kazanımların bölüşürülmesinde yönetimin takınacağı tavır yakından takip etmektedirler. Bu bağlamda katkılarında karşılık kendilerine verilenleri, örgüt içerisinde benzer işi yapanların kazanımları ile kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslamayı yaparken kendilerine göre bazı adalet kriterlerini referans olarak kullanırlar. Bu çerçevede örgütsel adalet, işgörenler açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bağcı, 2013: 165). İyigün (2012: 50) kişilerin gündelik yaşamlarında adalet algılarını en fazla iş gördükleri ortamda test ettiklerini vurgulayarak maaş, yetki ve ödöl dağıtımını, terfi ve işten çıkarma gibi yönetimin aldığı karar, düzenleme ve uygulamalardan önemli ölçüde etkilendiklerini belirtmiştir. İyigün' e göre (2012: 51) örgütlerin en önemli hammaddesini oluşturan insanın, çalıştığı örgütten saygı, dürüstlük ve eşitlik beklediği için örgütsel adalet işgörenlerin gözünde önemlidir.

Rekabetin her alana yayıldığı günümüzde, örgütlerin kaliteli elamanları örgüte çekebilmek ve ellerindeki mevcut nitelikli personeli örgütte tutabilmek açısından da yöneticilerin işgörenlere adil davranmaları gerekmektedir.

Örgütsel adalet; örgüt içerisinde oluşan ücret, terfi, ödül ve ceza gibi kazanımların yönetimce nasıl bölüştürüldüğünün, bölüşüm kararlarının nasıl alındığının ve bu kararların işgörenlerce algılanış şekli olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 69). Uysal (2014: 12) ise, örgütsel adaleti, örgüt dâhilinde alınan kararların nasıl alındığı, kuralların nasıl tatbik edildiği, ödül ve ceza bölüşümünün adilce yapılıp yapılmadığının ve bütün bunların işgörenlerce ne ölçüde adilane bulunduğu yönündeki algıları olarak tarif etmiştir. Örgütsel adalet algısı; işgörenlerin çalıştıkları örgütte kendilerine karşı ne derece adil bulunduğu konusundaki algılarıdır. Bu algılar sonucunda işgörenler çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işlerine karşı bir tutum geliştirmektedirler (Erer, 2014: 6). Ertürk (2018: 90) örgütsel adaleti, ekonomik değerlerin bölüşümünde adil davranmanın yanında, idarecilerin takip ettiği strateji ve politikalarının da adil olması durumu olarak açıklamıştır. Öte yandan, İşcan ve Sayın (2010: 196) yazdıkları makalede örgütsel adaletin, örgüt içerisinde adil ve ahlaklı uygulamaların hakim olması ve teşvik edilmesi anlamına geldiğini belirterek adalete önem veren örgütlerde görev yapan işgörenlerin örgüt yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaklı ve rasyonel olarak algıladıklarına vurgu yapmışlardır.

Örgütsel adaletin esin kaynağı Adams'ın Eşitlik Teorisidir. Söz konusu teoriye göre işgörenler örgüte karşı alacakları tavrı, örgüte kattıkları değerler karşılığında aldıkları çıktılarını, örgüte aynı oranda katkı koyan diğer işgörenlerin çıktılarını ile mukayese ederek belirlerler (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 84). Bu çerçeveden bakıldığında örgütsel adalet, işgören davranışlarını etkileyen önemli konulardan biridir.

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Adalet, modern toplumların üzerinde hassasiyetle durdukları bir konudur. Çünkü adalet toplumun düzenini ve huzurunu sağlayan önemli araçlardan biridir.

Birçok alanda olduğu gibi örgütsel alanda da adalet, önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yöneticilerinin uyguladığı politikaların işgörenlerce adil olarak değerlendirilmesi, onların örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açacağı gibi ücret, terfi, görev bölüşümü ve performans belirlemede yaşanan adaletsizlikler, işgörenlerle şeffaf ve tarafsız bir ilişki kurulamaması ve işgörenlerin olumlu davranışları yeterince takdir edilip ödüllendirilmemesi onların örgütsel adaletle ilgili algılarının zedelenmesine yol açar (İçerli, 2010: 70).

Örgütsel adaletin, sosyal ilimler sahasında üzerinde dikkatle üzerinde durulan konulardan biri olmasının nedeni; örgütsel adaletin işgörenlerin örgüte karşı takındığı tutum ve davranışlarını büyük ölçüde örgütü yönetenlerin uyguladığı politikaların üzerinde bıraktığı adalet algısına göre şekillendirmelerindedir (Akyel, 2014: 6). Örgütsel adaletsizlik işgörenin değer yargıları ile örgütün değer yargılarının birbirleri ile örtüşmemesinden kaynaklanmaktadır. Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen bir işgören yaptığı işten memnun olmaz ve o örgütte çalıştığı için duyduğu gururu kaybetmeye başlar (Şahin ve Kavas, 2016: 123). Adalet ayrıca işgörene olan saygınlığı da ifade eder. Saygınlık, işgörenin pozisyonunu güçlendirir ve kişisel değer yargılarını olumlu yönde etkiler.

Üç sebepten dolayı örgütsel adalet örgütler için önemlidir. Bunlardan ilki; adaletin her şeyden önce toplumsal ve sosyal hayatın bir parçası olmasıdır. Adalet, insan ilişkilerinin söz konusu her alanda olduğu gibi örgüt alanında da karşımıza çıkmaktadır. İkincisi; işgörenlere dair idari kararların alınma süreçlerinin hepsinde örgütsel adaletin belirleyici unsur olmasıdır (San, 2017: 4). Son sebepse; işgörenlerin eğitim seviyeleri ve kapasiteleri arttıkça, sadece iyi bir

işe sahip olmanın ötesinde kendilerine saygı gösterilmesini ve değer vermesini önemsemeleridir. Bu açıdan bakıldığında adalet algısı işgörenlerin benlik değerlerini etkiler ve diğerleri tarafından takdir görmelerini sağlar (Erer, 2014: 8).

Örgütsel adaletin yerine getirilmesi tüm örgütler için arzu edilen bir durumdur. Ancak uygulamada örgüt yöneticileri isteyerek ya da istemeyerek adalet kurallarını ihlal edebilirler. Karar alma süreçlerinde veya diğer örgütsel işlemlere dayalı olarak ortaya çıkan bir adaletsiz durumda işgörenler yaptıkları işten daha az doyum alırlar, örgüte olan bağlılıkları düşer, işe yabancılaşırlar ve en sonunda da işten ayrılmaya karar verebilirler (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 38).

2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel adaletle ilgili ortaya konulan kuramlar, 1987 yılında Greenberg tarafından bir araya getirilerek derlenmiş ve sınıflandırılmıştır. Greenberg'in yaptığı sınıflamada örgütsel adalet teorileri reaktif, proaktif boyutu ile süreç ve içerik boyutu olmak üzere iki boyutta toplanmıştır. Bu iki boyut da kendi içinde reaktif-içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç şeklinde türetilerek dört alt boyuta ayrılmıştır (Tuna, 2013: 1001).

Tablo 1'de Adalet Teorisi boyutlarını açıklayan temsili sorulara yer verilmiştir.

Tablo 1. Adalet Teorisi Boyutlarını Açıklayan Temsili Sorular

TEORİNİN TİPİ	TEMSİLİ SORULAR
REAKTİF İÇERİK	İş görenler adil olmayan ödemelere nasıl tepki gösterirler?
PROAKTİF İÇERİK	İş görenler ödemelerin adil olması için ne yapabilirler?
REAKTİF SÜREÇ	İş görenler adil olmayan politika ve yasal prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
PROAKTİF SÜREÇ	İş görenler politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg (1987: 16) “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”

Greenberg’e göre (1987: 10) örgütsel adaletin reaktif boyutu; işgörenlerin algılanan adaletsizliği ortadan kaldırmak ya da adaletsizlikten kaçmak için harcadığı çabaya yoğunlaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle reaktif teoriler, işgörenlerin adaletsizliğe karşı gösterdikleri tepkileri konu alır. Proaktif teoriler ise, örgütsel adaleti destekleyici davranışlara odaklanır. Bir başka ifadeyle, proaktif teoriler, adalete katkı koyan davranışlar üzerinde durur. Süreç teorileri ise, örgütün adilliğine ve çıktılarının nasıl belirlendiğine yoğunlaşarak, örgüt kararları alınırken, bu kararlar yerine getirilirken ve bunlarla ilgili prosedürlerin adil bir şekilde uygulanması ile ilgilenmektedir. Süreç teorilerinin aksine içerik teorileri, elde edilen çıktılarının dağıtımının adilliği üzerinde durmaktadırlar. Greenberg tarafından geliştirilen adalet teorileri ve bu teorilere ilişkin en baskın örnekler tablo 2 de gösterildiği gibidir.

Tablo 2. Adalet Teorileri ve En Baskın Örnekleri

REAKTİF VE PROAKTİF BOYUT	İÇERİK-SÜREÇ BOYUTU	
	İÇERİK	SÜREÇ
Reaktif	Reaktif-İçerik Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Reaktif-Süreç Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif –İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal 1976,1980)	Proaktif-Süreç Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal ,Karuza ve Fry,1980)

Kaynak: Greenberg (1987: 10) “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”

2.1. REAKTİF (TEPKİSEL) İÇERİK TEORİLERİ

Reaktif-içerik teorileri, işgörenlerin örgütteki kaynak ve ödüllerin adaletsizce dağıtılması durumuna gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanan teorilerdir. Örgütsel adaletle ilgilenen birçok popüler teori bu kategoride toplanmaktadır. Bu teoriler arasında Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi”, Walster ve Berscheid’in (1973) “Eşitlik Teorisi” versiyonları ve Crosby’nin (1976) “Göreceli Yoksunluk Teorisi” yer almaktadır. Anılan teorilerin hepsi ortak bir sonuca ulaşmaktadır. Buna göre; işgörenler işyerlerinde herhangi bir adaletsizlik farketmeleri durumunda örgüte karşı olumsuz duygular beslemeye başlarlar ve tepkilerini açık bir şekilde ifade ederler (İçerli,2010: 71).

Bu çalışmada Reaktif-İçerik Teorilerinden Adams’ın Eşitlik Teorisi ve Crosby’ nin Göreceli Yoksunluk Teorisi üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Eşitlik Teorisi

John Stacy Adams tarafından geliştirilen teori temelini Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisinden alır. Adams, 1963-1965 yıllarında ABD'deki General Electric kurumundaki işgörenler üzerinde motivasyon konusunda yaptığı araştırma ve deneylerde, ödül adaletinin işgörenleri uzun süreli motive ve teşvik etmede önemli bir araç olduğunu bulgulamıştır. Adams araştırmalarında, işgörenlerin kendilerine sunulan ödülleri diğer işgörelere sunulan ödüllere sürekli kıyasladıklarını ve başarılarına karşılık kendilerine uygun görülen ödüllerin aynı oranda başarı gösteren diğer işgörelere verilen ödüller ile örtüşüp örtüşmediğini tespit etmişlerdir. Kıyaslama, işgörenlerin örgüte kattıkları emek, zeka, bilgi, edim ve kabiliyet gibi girdiler ile bu katkıların neticesinde aldıkları ücret, terfi, prim, ikramiye ve diğer menfaatler gibi ödüller arasında olmaktadır (Küçükeşmen, 2015: 15). Adams'ın adil bir durumu anlatmak için oluşturduğu formül şu şekilde gösterilebilir (Eren, 2010: 542).

Şekil 1. Adams'ın Adil Durum Formülü

$$\frac{\text{A İş görene Verilen Ödüller}}{\text{A İş görenin katkıları}} = \frac{\text{B İş görene Verilen Ödüller}}{\text{B İş görenin katkıları}}$$

Yukarıdaki denklem gerçekleşmişse; yani yöneticiler eşit katkıya eşit ödül vermişlerse ve işgörenler arasında ödülün takdirinde bir denge varsa örgütteki uygulamaların adil olduğundan söz edebiliriz. Bu durumda işgörenler örgüte karşı olumlu tutum ve davranış içerisinde olurlar (Uçar, 2016: 34). Kıyaslama sonucunda eğer bir eşitsizlik söz konusu ise; yani işgörenin katkılarına karşılık aldığı ödüller aynı katkıyı koyan diğer işgörelenden az ise ödül adaletinin bozulduğunu ve işgörenler arasında bir dengesizliğin olduğunu

söyleyebiliriz. Bu durumda mağdur olan işgören aşağıdaki davranışları sergiler (Eren, 2010: 542-543).

- Kendi çıktılarını artırmanın yollarını arar. Dolayısı ile yönetimden ödüllerinin artırılmasını talep eder.
Talebi karşılanmazsa;
- Örgüte olan girdilerini düşürür. Örneğin işine daha az zaman harcar.
- Diğerlerinin kazanımlarını düşürmeye çalışır.
- Eşitsizlik hala devam ediyorsa dayanma gücünün son bulduğu yerde kurumu terk eder.

Eşitsizliğin olduğu diğer bir durum da işgörenin katkılarına karşılık diğerlerinden daha fazla kazanım almasıdır. Böyle bir eşitsizlikte işgören suçluluk hissine kapılır. Bu durumda işgören örgüte olan katkılarını artırarak ya da kazanımlarının azaltılmasını talep ederek eşitsizliği dengelemeye çalışır. Ancak kazanımlarının azaltılmasını talep etmesi oldukça nadir görülmektedir (Işıtan, 2018: 12).

2.1.2. Göreceli Yoksunluk Teorisi

Göreceli Yoksunluk Teorisi'nin temeli II. Dünya Savaşı sırasında atılmıştır. Ancak yakın zamanda, örgüt alanında araştırma yapan bilim adamları arasında yeniden popüler olmuştur.

Greenberg (1987: 12) göreceli yoksunluk kavramını ilk olarak Stouffer ve arkadaşları tarafından ele alındığını ifade etmiştir. Stouffer ve arkadaşları 1949 yılında Amerikan askerleri üzerinde yaptıkları araştırmada, ülkenin kuzey sınırında görev yapan siyahi askerlerin sosyo-ekonomik koşullarının güney sınırında görev yapan siyahi askerlerden daha iyi olmasına rağmen, güneydekilerin askeri yaşamlarından daha mutlu olduklarını gözlemlemişlerdir. Bunun arkasındaki sebebin, güneydeki siyahi askerlerin kendilerini sivil mevkidaşlarından daha ayrıcalıklı olduklarını hissetmelerinin olduğunu, oysa

kuzeyde görev yapan siyahi askerler kendilerini sivil mevkidaşlarından daha aşağıda algıladıklarından mutsuz olduklarını savunmuşlardır (Greenberg, 1987: 12). Doğan'a göre (2014: 46) göreceli yoksunluk iki durum arasındaki farktan kaynaklanan hoşnutsuzluk durumunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle insanlar, içinde buldukları durumlarını başkaları ile kıyas ederken eğer kendilerinin diğerlerinden daha az şeye sahip olduklarını hissedersen hoşnutsuzluk duygusu yaşamaya başlarlar. Bu hoşnutsuzluk durumu göreceli yoksunluk kavramı ile izah edilmektedir.

Cowherd ve Levine'ye (1992) göre göreceli yoksunluk teorisi örgütsel hiyerarşide alt ve üst basamaklarda çalışan işgörenler arasındaki çıktılarını kıyaslanması ile ortaya çıkmaktadır. Alt basamakta çalışan işgörenlerin çıktılarının üst basamakta çalışan işgörelere göre az olmasından kaynaklı yaşanan mahrumiyet duygusu şeklinde açıklamıştır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 167).

Crosby (1982,1984) özellikle yüksek prestijli işlerde çalışan bayanların kendilerini, göreceli olarak daha az avantajlı oldukları erkek çalışanlarla mukayese etmelerinden dolayı haksızlığa uğradıklarını hissetme durumlarının yüksek olduğunu saptamıştır. Oysa çalışan bayanlar, çalışmayan bayanlara göre aslında daha avantajlı bir konumda bulunmaktadırlar (Budak, Tolay, Sezgin vd 2018: 43).

Göreceli Yoksunluk Teorisi, ödüllerin dağıtımında uygulanan kalıpların işgörenleri toplumsal bazı kıyaslamalar yapmaya iteceğini ve bu kıyaslamaların işgörenlerde yoksunluk ve küskünlüğe yol açarak depresyondan isyan patlamalarına kadar uzanan bir seri davranışa neden olacağını iddia etmiştir (İçerli, 2010: 73).

2.2. PROAKTİF (ÖNLEMSEL) İÇERİK TEORİLERİ

Proaktif-içerik teorileri, işgörenlerin, örgüt içerisinde elde edilen çıktılarının dağıtımında adil olan ve adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilere odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif-içerik teorileri işgörenlerin çıktılarının adil dağıtılması hususundaki girişimleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Kılıçaslan, 2010: 26).

Bu çalışmada, proaktif-içerik teorilerinden Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Larner'in Adalet Güdüsü Teorisi üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Leventhal, işgörenlerin bazen örgüte sağladıkları katkıları ile orantılı olarak çıktı beklentisi içerisinde olduklarını ifade etmiştir. Leventhal bunun sebebini, işgörenlerin bu bölüşüm tarzının uzun vadede bütün taraflar açısından en iyisi olduğu şeklindeki düşünceleri olarak açıklamıştır (Köse, 2014: 11).

Ancak yapılan ek araştırmalar ödülleri dağıtan yöneticilerin ödül dağıtımını yaparken, ödülleri eşit dağıtarak veya alıcıların ihtiyaçlarına göre dağıtarak eşitliği ihlal ettiklerini göstermiştir (Greenberg, 1987: 13). Leventhal, işgörenlerin çıktı bölüşümünün adillliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini belirterek değişik koşullarda, değişik bölüşüm kurallarını da kabullenebileceklerini vurgulamıştır. Leventhal, söz konusu bölüşüm kurallarını; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır (İyigün, 2012: 56).

- Hakkaniyet kuralı: İşgörenlerin kazanımlarının katkılarına göre dağıtılmasıdır.
- Eşitlik Kuralı: İşgörenlerin kazanımlarının belirlenmesinde katkıların göz önüne alınmadan örgüt işgörenleri arasında eşit şekilde bölüşürülmesidir.
- İhtiyaç Kuralı: Dağıtımların, hakkaniyet ve eşitlik kurallarının ötesinde işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda dağıtılmasıdır. Daha

fazla ihtiyacı olan işgörenin daha fazla kazanım elde etmesi olarak da ifade edilebilir.

Adalet Yargı Teorisi'nde işgörenlerin örgütteki çıktıların dağıtımında oluşan adalet algılamalarını doğrudan etkileyebilecek altı tane adalet prosedüründen bahsetmektedir. Söz konusu prosedürler; tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltilebilme, temsiliyet ve etik olarak sıralamıştır (İyigün, 2012: 56).

Adalet Yargı Teorisi'ne göre çıktıları hakkaniyet kuralına uygun bir şekilde dağıtan bir yöneticiden, uzun vadede örgütün verimliliğini artırması, bir adalet standardına uyması ve işgörenlerden daha yüksek bir güdü ve performans seviyesi sağlaması ve bu performans seviyesini sürdürmesi beklenmektedir. (İyigün, 2012: 56).

2.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Proaktif-içerik teorilerinden bir diğeri de Larner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" dir. Teoriye göre, işgörenlerin örgütteki en büyük endişe kaynağı örgütteki adalet uygulamalarıdır (İçerli, 2010: 75).

Larner Teorisi'nde, Leventhal'ın ileri sürdüğü kişilerin adalet arayışlarını karı üst düzeye çekebilmek için araç olarak görme düşüncesine katılmamakta ve bu düşüncenin mistik bir hayal olduğunu belirtmektedir. Larner çıktı dağıtımında kullanılan dört prensipten söz etmiştir. Bu prensipleri ise rekabetçi paylaşım prensibi, eşit paylaşım prensibi, eşit temelli paylaşım prensibi ve Marksist Yargı prensibi olarak sıralamıştır (Greenberg, 1987; Gegeoğlu, 2018: 18).

- Rekabetçi Paylaşım Prensibi: Çıktı, işgörenlerin performansına göre bölüştürülür.
- Eşit Paylaşım Prensibi: Çıktı, işgörenler arasında eşit şekilde bölüştürülür

- Eşit Temelli Paylaşım Prensipleri: Çıktı, işgörenlerin örgüte yaptıkları katkılarla orantılı olarak dağıtılır.
- Marksist Yargı Paylaşımı: Çıktı, işgörenlerin gereksinimleri göz önüne alınarak bölüşülür.

Larner'e göre yöneticilerin çıktılarını dağıtım kararı alma sürecinde göz önünde bulundukları adalet ilkesi, yönetici ile işgören arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu süreçte tarafların birbirlerini kişiler olarak mı tanımladıkları, yoksa ilgili mevkiyi elinde bulunduranlar olarak mı tanımladıkları önemli olmaktadır (Şanlımeşhur, 2015: 17). Örneğin, bölüşümü yapan yönetici kendine yakın bulduğu bir işgörene karşı çıktı takdir ederken onun gereksinimlerini göz önüne alan bir kişi algısı ile davranırken, dağıtım yapan yönetici ile işgören arasında bir mesafe söz konusuysa eşit paylaşım kuralına uyduğu gözlenmektedir (Tekeli, 2016: 25). Ayrıca çıktıyı alacak olan işgören bir pozisyon sahibi ise eşit temelli bir bölüşüm yapılması beklenmektedir (İçerli, 2010: 76).

Adalet Güdüsü Teorisi, bir işgörenin hak ettiği çıktıları elde etmesinin ve bu çıktıları diğer iş arkadaşlarının gözü önünde almasının önemine dikkat çekmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında teorinin örgütsel adaleti daha çok motivasyon temelli olarak incelediğini söyleyebiliriz (Küçükeşmen, 2015: 24).

2.3. REAKTİF (TEPKİSEL) SÜREÇ TEORİLERİ

İçerik kuramları, örgüt içinde alınan kararların sonuçlarının adil olup olmadığı üzerinde dururken, süreç teorileri ilgili kararlar alınırken uygulanan süreçlerin adil olup olmaması ile ilgilidir. Süreç teorileri kaynağını hukuktan almaktadır. Zira hukukçular adli olaylarla ilgili kararları almak için kullandıkları prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabullenilip benimsenmesinde çok önemli bir etkisinin olduğuna inanmaktadırlar (Budak, Tolay, Sezgin, 2018: 46).

Bu sınıfa giren teorilerin başında Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen Süreç Adaleti Teorisi gelmektedir.

2.3.1. Süreç Adaleti Teorisi

Süreç Adaleti teorisinin ortaya çıkışı proaktif süreç teorilerinin üzerinde çalışıldığı dönem olan 1970'li yılların başına denk gelmektedir. Araştırmacı olan John Thibaut ve Laurens Walker, geleneksel hukuk kuralları üzerinde yapılan araştırmalardan esinlenerek taraflar arasındaki problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik Süreç Adaleti Teorisini geliştirdiler (Gegeoğlu,2018: 19).

Süreç Adaleti teorisinde, anlaşmazlığa düşmüş iki taraf (davacı ve davalı gibi) ile bu iki tarafı anlatacak bir arabulucu (yargıç gibi) olmak üzere üç taraf bulunmakta ve ayrıca kanıtların sunulduğu süreç aşaması ile anlaşmazlığın ortadan kaldırılması için kanıtların değerlendirildiği karar aşaması olmak üzere iki aşamadan söz edilmektedir. Kanıtların toplanıp geliştirildiği kontrol süreç kontrolü, anlaşmazlığın neticelendirildiği kontrol ise karar kontrolü olarak ifade edilmektedir.

Kullanılan süreçler (prosedürler) tarafların her kademede sahip olduğu kontrol düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Teori, anlaşmazlığın taraflarının işlemler üzerinden kontrol kurma imkânı sağlayan işlemlerden, kontrol sağlanamayan işlemlere göre daha fazla tatmin olduklarını ve taraflara kontrol olanağı veren işlemlere dayanılarak alınan kararları daha adil bularak kolayca kabullendiklerini savunmaktadır (Küçükeşmen, 2015: 24).

İlgili durumları örgütler açısından ele alacak olursak, işgörenler kendileri ile ilgili olarak alınan kararlarda kullanılan süreçler üzerinde bir etkiye sahip iseler alınan kararları ki bu kararlar kendileri açısından olumlu kararlar olmasa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Uçar, 2016: 43).

2.4. PROAKTİF (ÖNLEMSEL) SÜREÇ TEORİLERİ

Proaktif-süreç teorileri, adil uygulamaların yapılabilmesi adına hangi süreçlerin uygulanması gerektiğine odaklanmaktadır. Proaktif süreç teorileri sınıfında Dağıtım Tercih Teorisi yer almaktadır (İyigün, 2012: 57).

2.4.1. Dağıtım Tercih Teorisi

Proaktif-süreç teorileri sınıfında kendine en çok yer edinmiş olan teori “Dağıtım Tercih Teorisi” dir. Leventhal, Kruza ve Fry tarafından 1980 yılında geliştirilmiş olup Leventhal’ın “Adalet Yargı Teorisi”nin bir devamı niteliğindedir. Ancak Dağıtım Tercih Teorisi dağıtım kararlarından çok, işlemsel kararlara odaklandığından proaktif-süreç kategorisinde kendisine yer bulmuştur (Gegeoğlu, 2018: 20).

Dağıtım Tercih Teorisi’ne göre dağıtım süreçleri, ödül dağıtımını gerçekleştirecek olan yöneticinin adaletli bir dağıtım yapmasına katkı koyduğu sürece tercih edilmektedir (İyigün, 2012: 57).

Teoriye göre; örgüt içerisinde adaleti gerçekleştirecek sekiz önemli özellik mevcuttur. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Greenberg, 1987: 15).

- İşgörenlere karar verenleri seçme hakkının verilmesi.
- Tutarlı kurallara dayanmak.
- Doğru bilgilere dayanmak.
- Karar verme gücünün yapısını tespit etmek.
- İşgörenlerin ön yargılarına karşı önlem almak.
- Sesini duyurmak isteyen işgörenlerin başvurularını dikkate almak.
- Prosedürlerde değişiklik yapılması için fırsat vermek.
- Geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanmak.

Dağıtım Tercih Teorisi işgörenlerin, belirli süreçlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde değişik seviyelerde yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını belirterek bu amaçlara erişilmesine en çok katkı koyabilecek işlemin daha çok tercih edilen işlem olacağını savunmaktadır (İçerli, 2010: 77).

3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ DİĞER TEORİLER

Yukarıda açıklanan teorilerin yanında örgütsel adaleti açıklama yönünde çaba gösteren başka teoriler de vardır. Örgütsel adaletle ilgili bu teoriler çeşitli adalet boyutlarını birleştirdikleri için bütünleştirici teoriler olarak da anılmaktadır. Bu teoriler arasında, Folger'in (1989) Bilişsel Dayanaklar Teorisi, Lind'in (1992) Kestirme Adaleti Teorisi, Folger'in (1994) Ahlaki Erdemler Modeli ve Folger ve Cropanzano'nun (1998) Adalet Teorisi bulunmaktadır (Uçar, 2016: 44). Bu çalışmada, söz konusu teorilerden Bilişsel Dayanaklar Teorisi, Kestirme Adalet Teorisi ve Adalet Teorisi üzerinde kısaca durulmuştur.

3.1. BİLİŞSEL DAYANAKLAR TEORİSİ

Folger tarafından 1986 yılında ortaya konan Bilişsel Dayanaklar Teorisi, işgören yoksunluğuna açıklık getiren Crosby' nin Göreceli Yoksunluk Teorisi'ne alternatif olarak geliştirilmiştir. Bireysel Dayanaklar Teorisi “İşgörenler adalet algısını nasıl oluştururlar?” sorusuna cevap arayan ilk teori olma özelliğini taşımaktadır. Teoriye göre, işgörenler kıyaslama yoluyla değil, aleyhte kıyaslama yaparak yoksunluk duygusu yaşamaktadırlar. Bunun için de işgörenlerin değişik ve kabul edilir bir diğer seçeneği hayal etmeleri gerekmektedir (Görgülür, 2013: 28). Teoriye göre, işgörenleri farklı seçeneklerin daha avantajlı bir sonuca götüreceğine olan inanç, adaletsizlik duygusuna yol açmaktadır (Keskin, 2017: 23).

Bilişsel Dayanaklar Teorisi işgörenlerin kazandıkları ödüllerle alakalı göreceli doyumlarını izaha yönelik ve görece yoksunluk teorisi ile eşitlik teorisini içerik yaklaşımından, süreç yaklaşımına doğru çeken bir teori olma özelliğini taşımaktadır (Uysal, 2014: 28).

3.2. KESTİRME ADALETİ TEORİSİ

İşgörenlerde, örgütsel adalet algısının nasıl meydana geldiğini kendisine inceleme konusu yapan bir diğer teori de Lind tarafından 1992 yılında geliştirilen Kestirme Adaleti Kuramı'dır. Kuram, Folger'in Bilişsel Dayanak Teorisi'nin

yetersiz kaldığı alanları aydınlatmak üzere geliştirilmiş ve oldukça yeterli ve güçlü bulunmuştur. Bu bağlamda, Kestirme Adaleti Kuramı, sadece işgörenlerin adalet algılarının nasıl oluştuğunu cevaplamakla yetinmez ayrıca adaletle alakalı kararların alınmasında prosedürlere ilişkin değerlendirmelerin, neticelerle ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu da izaha çalışır (Karadut, 2014: 25).

Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorileri'nde adalet kararları, işgörenin kendisi ve işgörenin etrafına ait bilgilerin bütünüyle değerlendirilmesine göre alınmaktadır. Ancak bazen işgören ile ilgili karar verebilmek için yeterli zaman ve bilgi kaynağına sahip olunamayabilir. Böyle otomatik kararların verilmesini gerektiren hallerde Kestirme Adaleti Teorisi'ni kullanmak yararlı olmaktadır (Görgülür, 2013: 29).

Kestirme Adaleti Kuramı' na göre kişiler birçok zaman bazı yetkilerini grubundaki bir başka kişiye devretmek durumunda kalabilirler. Yetkilerin bir başka kişiye devredilmesi yetkinin suistimali ve istismarı da beraberinde getirmektedir (Çağ, 2011: 22).

Teori; işgörenlerin otoriteyi elinde tutanlarla olan ilişkilerinde sürekli endişe yaşadıklarını vurgulayarak işgörenlerin otorite sahiplerine güvenilip güvenilemeyeceğini, kendilerine dürüst ve tarafsız davranılıp davranılmayacağını sorguladıklarını belirtmiştir. Söz konusu endişeleri yok etmek de daha önce sahip olduğumuz bilgileri kullanarak kestirme bir bilgi elde etmekle olur (Irak, 2004: 31).

3.3. AHLAKİ ERDEMLER MODELİ

Folger'in (1994,1998) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeli' nde kişiler ekonomik kazanımlardan daha çok sahip oldukları itibar, insan onuru ve değer yargılarını önemsedikleri için adalete önem verirler ve adaletin uygulanmasını isterler (Uçar, 2016: 48). Ahlaki Erdemler Modeli' ne göre işgörenler itibarlarını

ve kendilerine duydukları değeri önemsedikleri için adalet istemektedirler (Poyraz, Kara, Çetin, 2009: 74).

3.4. ADALET TEORİSİ

1998 yılında Folger ve Copanzano tarafından geliştirilen adalet teorisi, Bilişsel Dayanak Teorisi'nin devamı niteliğini taşımaktadır. Bireylerde adalet algısının nasıl oluştuğunu ve adalet algısının neticesinde bireylerde meydana gelen duygu durumlarını açıklamaya çalışmaktadır (Keskin, 2017: 24). Adalet Teorisi, bireylerin bir çıktıyı adil olarak değerlendirmesi durumunda sevinç ve mutluluk gibi pozitif duygular yaşadığını, adaletsiz olarak değerlendirmesi halinde ise; öfke, kızgınlık ve birilerini suçlama gibi negatif duygular yaşadığını savunmaktadır (Keskin, 2017: 24). Adalet teorisi' ne göre bir sonucun adaletsiz olarak nitelendirilmesi için üç koşulun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar; şart, yapabilirlik ve gereklilik olarak sıralanmıştır (Çelik, 2011: 35).

- Şart Koşulu:

Folger ve Copanzano teorisinin ilk koşulunu şart (would) olarak açıklamışlardır. Şart koşuluna göre öncelikle bireyin farklı bir durum karşısında ne gibi duygular yaşayacağı konusunda bilgisinin olması gerekmektedir (Köksal, 2018: 482). Hali hazırda yaşadığı durum ile farklı bir durum arasındaki fark, kişinin tepki gücünün derecesini belirlemektedir. Bunun yanı sıra kişinin şu anki durumun kendisini düşürdüğü sıkıntıyı değerlendirirken her yönü ile iktisadi sosyal ve ruhsal unsurları da dikkate almaktadır. Bundan dolayı teorisinin şart koşulu negatif etkilerin tespitinde dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti öğelerini bir araya toplamaktadır (Uysal, 2014: 31).

- Yapabilirlik Koşulu:

Yapabilirlik (could) koşulu, yaşanan adaletsizlikten kimin sorumlu olduğunun tespit edildiği ve sorumlu olan bu kişinin başka davranış

seçeneklerinin olup olmadığının araştırıldığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Köksal, 2018: 482).

- Gereklilik Koşulu:

Teorinin son koşulu olan gereklilik (should) ise; adaletsiz olarak nitelendirilen işlemlerin uygulanışı sırasında bireyler arasındaki ilişkilerde göz önünde bulundurulması gereken etik değerlere uyulup uyulmadığının belirlendiği safhadır. Teoriye göre, bireylerin karşı karşıya kaldığı işlemler, etik değerlere uygunsuz bir durumdan söz edilemez (Uysal, 2014: 31). Bu açıdan değerlendirildiğinde adalet, kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinde birbirlerine nasıl davranmaları gerektiğini içeren ahlaki durum olarak karşımıza çıkar (Köksal, 2018: 482). Adalet Teorisi'nin gereklilik koşulu ile herhangi bir bireysel ilişkimiz olmadığı halde başkalarının uğradığı bir haksızlığa neden topluca reaksiyon gösterdiğimizi açıklamak mümkün olmuştur (Köksal, 2018: 482).

4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI

Örgütsel adalet, doğruluğun ve dürüstlüğün örgütteki işlevi veya adilliğin sağlanması ve korunmasında yönetimin fonksiyonu ile ilgili bir terimdir ancak (İşcan ve Nakdiyok, 2004: 182) örgütsel adaletin boyutları konusunda henüz tam bir fikir birliği olduğu söylenemez (Karavardar, 2015: 140).

Colquitt'e (2012: 1) göre, örgütsel adaletin araştırıldığı erken dönemlerde araştırmacılar sadece alınan kararların sonuçlarının adilliği ile ilgilendiler ve bunu dağıtım adaleti olarak adlandırdılar. 1975 yılında örgütsel adalet hususunda araştırmalar yapan Thibaut ve Walker, karar vermede kullanılan süreçlerin adil olmasını içeren prosedürel adaleti literatüre kazandırdılar. 1986 yılında ise Bies ve Moag örgütsel adalet boyutlarına etkileşimsel adaleti de ekleyerek örgütsel adalet boyutu sayısını üçe çıkarmışlardır. Greenberg 1993 yılında yaptığı araştırmada etkileşimsel adalet boyutunu kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmış ve örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, prosedürel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta toplamıştır. Ancak

bu çalışmada literatürde daha fazla genel kabul görmüş üç boyut olan dağıtım adaleti, Süreç (İşlemsel - Prosedürel) adaleti ve etkileşim adaleti boyutları incelenmiştir (Ulukapı ve Bedük, 2014:773).

4.1. DAĞITIM ADALETİ BOYUTU

Dağıtım adaleti kavramı ilk kez Homans (1961) tarafından ortaya atılmıştır (Karadut,2014: 29). Dağıtım adaleti, işgörenleri ücret, terfi ve ek bazı menfaatler gibi kazanımların bölüştürülmesi esnasında idarenin aldığı kararları adil olarak algılayıp algılamadıklarını açıklayan bir kavramdır. Bir başka deyişle, işgörenlerin örgüt kaynaklarının adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili algılarını ifade eder (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 85).

Adam's, dağıtım adaletini sosyal bir etkileşimden oluşan çıktılarla ilgili algılanan adalet olarak açıklamıştır. Kısaca dağıtım adaleti çıktıların doğru bir şekilde paylaşılmasıdır (Çelik, 2011: 16). Dağıtım adaletinde paylaşılanlar mallar gibi somut nitelikte olabileceği gibi statü sembolleri, ikramiyeler, yan ödemeler, kıdem tazminatı, fırsatlar da olabilmektedir. Dağıtım adaletine en çok konu edilen çıktının ise mallar ve para olduğu söylenebilir (Akyel, 2014: 49).

Dağıtım adaletinde önemli bir husus işgörenin dağıtımdan aldığı payın adil olduğunu düşünmesidir. Bu ifade aslında adaletin algısal olduğunu ve subjektif değerlendirildiğini ortaya koymaktadır (İçerli,2010: 80). Dolayısıyla işgörenlerin adalet algıları benzer durumlarda farklılık gösterebilmekte ve işgörenden işgörene değişebilmektedir (Şanlımeşhur, 2015: 21).

4.2. SÜREÇ (İŞLEMSEL-PROSEDÜREL) ADALETİ BOYUTU

Süreç adaleti, dağıtım adaletini konu alan teorilerin bireylerin adaletsizliğe dair ortaya koyduğu tavırları izah etmede yetersiz kalmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Bağcı, 2013: 166).

İdarecilerin, örgüt içerisinde verdiği kararların önemli bir bölümü işgörenlerle alakalıdır. Söz konusu kararların bir kısmı ücretleri içerirken, bir

kısmı da işgörenlerin içinde yer aldığı sosyal ortamlarla alakalıdır. Yönetim tarafından verilen birçok karar işgörenleri sosyal, duygusal ve iktisadi yönden etkilemektedir. Bu etkilerin sonuçlarının işgörenlerce önemsenmesi, onları yönetimin karar alma süreçlerini sorgulamaya itmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde süreç adaleti; örgüt içerisinde yönetim tarafından alınan bölüşüm kararlarının verilme süreçlerinin işgörenlerce hakkaniyetli olarak algılanmasıdır (İçerli, 2010: 81). Tetik (2012: 241) yazdığı makalesinde süreç (prosedürel) adaleti; işgörenlerin, çalıştıkları örgütte elde edilen kazanımların bölüşümünde uygulanan metotlarda ve iş koşullarına dönük alınan kararlarda hakkaniyete ne ölçüde uyulduğuna dair işgörenlerde oluşan adalet algısı olarak tanımlamıştır. Süreç adaleti; yöneticiler tarafından alınan bölüşüm kararlarının alındığı süreçlere dair işgörenlerde oluşan adalet algısı olarak da tanımlanmaktadır (Erer, 2014: 18). En genel şekli ile süreç adaleti, örgütteki bölüşüm kararlarının nasıl alındığının adilliğini ifade eder (Jahangir, Akbar ve Begum, 2006: 23).

4.3. ETKİLEŞİM ADALETİ BOYUTU

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarını yalnızca örgütlerde kaynakların adil olarak dağıtılması veya bu dağıtımın adil süreçler kullanılarak yapılması oluşturmaz. İşgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin kalitesi de işgörenlerin çalıştıkları örgütteki adalet algılarını şekillendirir ve etkileşim adaletinin sınırlarını ortaya koyar (Uçar, 2016: 24).

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletine açıklık getirirken 4 önemli temel unsurdan bahsetmiştir. Bu unsurlar saygılı olmak, yerinde davranmak, doğruları söylemek ve gerekçelendirmektir. Çünkü işgörenler yöneticilerinden saygı nezaket dürüstlük beklerler. İşgörenleri etkileyen kararlar alındıktan sonra yöneticiler bu kararları işgörene saygılı bir şekilde aktarmalı, karar ile ilgili işgören ile konuşulmalı ve gerekli görülür ise sonuçlar konusunda işgören ikna edilmelidir (Budak vd 2018: 36).

Etkileşim adaleti işgörenler arasındaki ilişkilerin düzeyini göstermekte olup, süreç adaletini tamamlayan bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Etkileşim adaletinin iki yönü vardır. Bunlardan ilki; kişiler arası etkileşim adaleti diğeri ise bilgilendirme adaletidir. Kişilerarası etkileşim adaleti, işgörenlerin yöneticilerine ve diğeri iş arkadaşlarına olan davranışlarında saygılı olması, bilgilendirme adaletinde ise yöneticilerin işgörenleri, alınan kararlar konusunda zamanında ve doğru bilgilendirmesi yanı sıra işgörenlerin bilgi edinme haklarını kollayarak çıkarlarını koruma olarak tanımlayabiliriz (Özler, 2015: 46).

5. ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN ÖZELLİKLER

Bu bölümde işgörenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyen özelliklerden kişisel özellikler ve örgütsel özellikler ele alınacaktır.

5.1. KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Kişilik, insandan insana farklılık gösteren, devamlılığı olan durum ve olaylar karşısında takınılan tavır ve tepkileri içeren fiziksel ve ruhsal özelliklerdir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kişilik özelliklerinin her bir birey üzerinde farklılaşması bu bireylerin örgütsel adalet algılarının da farklılaşacağı anlamına gelmektedir. İşyerindeki bir uygulama kimi işgörenler arasında adil olarak değerlendirilebilirken kişilik özellikleri farklılık gösteren işgörenler için adil olarak görünmeyebilmektedir (Kılıçaslan, 2010: 64).

İşgörenlerin kişisel özellikleri olarak yaşlarını, cinsiyetlerini, eğitim düzeylerini, medeni durumlarını, kıdemlerini ve örgütteki pozisyonlarını sayabiliriz. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde daha çok cinsiyet ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan çalışmalar olduğu görülmektedir (Keskin, 2017: 25).

5.2. ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER

Örgütlerde uygulanan politika ve uygulamalar işgörenlerin örgütsel adalet algısının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde alınan kararların

adil olması, işgörenlerin karar alma süreçlerinde etkili olmaları ve görüşlerini sunabilmeleri çalıştıkları ortamı adaletli olarak algılamasında etkili olmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 151).

İşgörenlerin çalıştıkları örgütteki adalet algılarının oluşumunda etkili olan bir diğer faktör de örgütte bulunan ücret politikasıdır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar performansa dayanan ücret politikasının çalışanlar tarafından en etkin ve en eşitlikçi sistem olarak düşünöldüğünü göstermektedir (Kılıçaslan,2010: 67). Tüm bu bilgiler ışığında işgörenlerin örgütsel adalet algıları örgütte bulunan sistemlerden daha fazla bu sistemlerin nasıl işletildiği ve yönetildiğinden etkilenmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 152).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Küreselleşmenin bir sonucu olan dünya pazarlarına ulaşım kolaylığı, örgütleri ciddi bir rekabetin içine sürüklemiştir. Örgütlerin rakiplerinin bir adım öne geçmelerinin bir yolu da işgören devir hızlarını düşürmektir. Çünkü işten ayrılan tecrübeli personelin yerine yenisini yetiştirmek, hem zaman hem para kaybına sebep olmaktadır. İş gören devir hızının azaltılmasının yolu ise işgörenleri örgüte bağlamaktan geçmektedir.

Bağlılık; bir kişinin bir başkasına, bir kuruma, bir ideolojiye ya da kendisinden büyük olan bir şeye sadakatini ve yapmak zorunda olduğu bir sorumluluğu ifade eder (Balay, 2014: 15). Urhan (2014: 39) bağlılığı bir kişiyi bir oluşuma ya da eyleme yönelten süreç olarak tanımlamıştır. Öte yandan, işgörenlerin işle alakalı tutumlarını belirten örgütsel bağlılık üzerinde çokça durulan bir olgu olmasına rağmen ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Çöl ve Gül'e göre (2005: 292) bunun nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgüt davranışı gibi birçok bilim dalına konu teşkil eden örgütsel bağlılığa farklı daldaki araştırmacıların farklı açılardan yaklaşmalarıdır. Ortak bir tanımlama olmamakla birlikte örgütsel bağlılığın bazı tanımları yapılmıştır. Yaşbay (2011: 83) örgütsel bağlılığı; çalıştığı örgütün amaç ve değerlerine, işgörenin amaç ve değerler ile ilgili örgütte bulunan rolüne ve araçsal değerler dışında kalan sadece örgütün iyiliği için ona duygusal olarak bağlanma tutum ve davranışı olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık; işgörenin rolünü sadece örgütün menfaati için, örgütün gaye ve değerleri doğrultusunda yerine getirmesidir (Balay, 2014: 3). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerine olan inançlarını, örgütün ön gördüğü hedeflere ulaşabilmesi için gayret gösterme arzusunu ve örgüt üyesi olarak kalma kararlılığını anlatır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 122).

Örgütsel bağlılık işgörenlerin iş ortamındaki davranışlarını kavramada önemli bir araç olmasının yanı sıra, onların örgütte kalma isteklerini, iş tatminlerini, işe olan devamlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen, işgören davranışlarının belirleyicilerindedir (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 52).

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

İşgören ve örgüt bir bütünü tamamlayan parçalardır. Örgütler, ancak işgörenlerin sayesinde amaçlarını gerçekleştirebilirler. Örgütlerin gözünde insan kaynağının önemi arttıkça, örgüt yönetiminin de işgörene olan yaklaşımı değişmekte, giderek işgören odaklı bir hal almaktadır. İşgörene olan yaklaşım değişikliğinin bir sonucu da örgütsel bağlılıktır (Çöl ve Ardıç, 2008: 157).

Balay'a göre (2014: 1) örgütsel bağlılık beş sebepten ötürü örgütler açısından önemlidir. Bu sebeplerin ilki; işgörenlerin işten ayrılma, işte devamsızlık, geri çekilme ve yeni iş arama eylemleri ile ikincisi; iş tatmini, moral ve performansıyla, üçüncüsü; işgören otonomisi, sorumluluk alma, katılım ve görev anlayışı gibi çalışanın yaptığı iş ve rolü ile alakalı özelliklerle dördüncüsü; yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların bireysel özellikleri ile yakından ilgisi olması ve son olarak da örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları bilmenin ve işgörenleri örgüte bağlamanın örgüte birçok yönden katkı koyacağına dair düşüncedir.

Çalıştıkları örgüte bağlı olan işgörenler örgüt içindeki varlıklarını sürdürmek için güçlü bir istek duyarlar ve çalıştıkları örgütün hedef, vizyon, misyon ve değerlerini daha kolay kabullenerek örgütün yararı için daha fazla

çaba sarf ederler (Çoban,2016: 43). Örgüt-işgören iletişiminin bir neticesi olarak ortaya çıkan ve işgörende çalıştığı örgüte dair algıladığı bağın gücünü veya kuvvetini ifade eden örgütsel bağlılığın, üretilen ürün ve hizmetin kalitesini pozitif yönde etkileyen unsurlardan olduğu kabul edilmektedir (Eren ve Bal, 2015: 44).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılığın açık ve net tanımının yapılamaması bazı hususlarda kavram karmaşasının oluşmasına sebep olmaktadır. Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığın benzer kavramlardan olan mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık ve örgütsel sadakat ile olan ilişkisi üzerinde durulmuştur.

2.1. MESLEKİ BAĞLILIK

Örgütlerde, örgütsel bağlılığın yanında üzerine çokça eğilinen diğer bir bağlılık çeşidi de mesleki bağlılıktır. Mesleki bağlılık, bireyin mesleği ile içselleşmesidir. Mesleğe olan bağlılık, kişinin sahip olduğu tecrübe ve ihtisasına bağlı olarak mesleğinin hayatındaki önemini ve ne kadar merkezi bir noktada olduğunu kavraması ile alakalı bir olgudur (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4-5). Mesleki bağlılık; mesleki hüviyetini öne çıkararak temsil ettiği meslek için gayret göstermek, mesleki amaç, değer, norm ve etiksel prensiplere bağlılık göstermek şeklinde ifade edilmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 157). Çelik ve Yıldız (2018: 49) ise mesleki bağlılığı, işgörenin icra ettiği mesleğine yönelik duygusal bağı ya da bireyin mesleğinin değerlerine olan inancı ve o meslekte kalma arzusu şeklinde tanımlamışlardır.

Bünyesinde uzman işgörenlere yer veren örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi oldukça önemlidir. Çünkü mesleğini ve kendi kişisel gayelerini ön planda tutan uzman işgörenlerin örgüte karşı bağlılıkları düşüktür. Diğer yandan, hem mesleğine hem de örgüte bağlılık gösteren işgörenlerin, çalıştıkları örgüte büyük katkı sağladığı açık bir gerçektir. Bu yüzden örgütlerin bu gibi

işgörenlerin mesleki katkılarını ödüllendirerek ve kendi sahalarında gelişmelerine fırsat sağlayacak bir ortam yaratarak onların mesleki beklentileri ile örgütsel amaçları yakınlaştırarak hem mesleki bağlılığı hem de örgütsel bağlılığı aynı anda hissetmeleri sağlanmalıdır (Çöl, 2004: 52).

2.2. ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA BAĞLILIK

Çalışma arkadaşlarına bağlılık; bir işgörenin aynı örgütte çalışan diğer işgörenlerle özdeşleşmesi, onlarla gönül birliğinde olması ve onlara karşı bağlılık duygusu taşımasıdır. İşgörenin göreve başlaması ile diğer işgörenler ona bir anlamda klavuzluk ederek yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin takındığı olumlu tutum ve davranışlar işe yeni başlayan işgörenler üzerinde kalıcı etkiler bırakır ve bu etki örgüte karşı zamanla bağlılık hissine dönüşebilmektedir (Şimşek, 2013: 7).

Çalışma arkadaşlarına bağlılığın, hem işgörene hem de çalıştığı örgüte karşı bazı sonuçları olmaktadır. Kişisel açıdan değerlendirildiğinde, kişinin diğer örgüt üyelerine aidiyet duygusu taşıması, işi ile alakalı karşılaşacağı problemlerin çözümünde arkadaş desteğini alması anlamını taşımaktadır. Örgüt açısından değerlendirildiğinde ise; sosyal bütünleşme, örgüt içi dayanışmayı artırarak güçlü bir örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına ve gelişmesine olanak sağlayan ortamı hazırlar (Gündoğan, 2009: 12).

2.3. ÖRGÜTSEL SADAKAT

Sadakat; doğru ve dürüst davranma, bağlılık hissi ile hareket etme ve hainlik etmekten uzak durma şeklinde ifade edilmektedir (Ünlü, 2017: 154). Örgütsel sadakat; işgörenin kişisel menfaatlerinden çok mensubu olduğu örgütün menfaatlerine hizmet eden ve bu menfaatlere aidiyet gösteren üye davranışları olarak tanımlanır. Örgütsel sadakat, bilhassa örgütü dışardaki kişilere övme, dış tehditlere karşı koruma ve müdafaa etmeyi ve kötü koşullarda bile örgüte bağlı kalmayı kapsamaktadır (Podsakoff, McKenzie, Paine ve Bacharch, 2000: 517). Öte yandan örgüt sadakatinin örgütün başarısı için ek zaman ve çaba sarfetme,

iyi niyet gösterme gibi örgüt içinde birlik ve beraberlik ruhunu yükseltici yararlar sağladığı bildirilmektedir (Uygur ve Koç, 2010: 80).

Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılığın ortak yanı; her ikisinin de işgörenin örgüte karşı aidiyet duygusu içerisinde olmasıdır. En dikkat çekici farkı ise sadakat duygusunun bağlılıktan çok daha kuvvetli ve tek taraflı olmasıdır. Örgütsel bağlılık çoğu zaman kişinin çıkarları doğrultusunda şekillenirken, örgütsel sadakat şartlar ne olursa olsun işgörenin örgütü terk etmemesidir. Bu anlamda örgütsel sadakat, örgütsel bağlılıktan çok daha güçlüdür ve uzun süren örgütsel bağlılığın bir ürünüdür (Uygur ve Koç, 2010: 81).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması hususunda farklı görüşler olmakla birlikte, alan yazında üç yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır (Gül, 2002: 40).

3.1. TUTUMSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Tutum en genel tanımı ile bir bireye atfedilen ve onun bir birey, olay veya durum ile ilgili duygu ve düşüncelerini düzenli bir biçimde anlamlandıran ve belirli bir davranışa sevk eden eğilimdir. Başka bir ifade ile tutum bir davranış değil davranışa hazırlayan bir eğilimdir (Kılıçaslan, 2010: 83).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları, işgörenin örgütsel bağlılığını ve işgörenin örgütün koşullarını değerlendirdikten sonra onda oluşan ve işgören-örgüt içselleşmesini ve buna bağlı olarak işgörende örgüte karşı oluşan duygusal tepki üzerinde dururlar. Tutumsal bağlılıkta işgörenin örgüte bağlanması için kendi değer ve gayelerinin örgütün değer ve gayeleri ile örtüşmesi gerekmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 3). Usta'ya göre (2012: 36) tutumsal bağlılık üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt gaye ve değerleri ile içselleşme, işle ilgili eylemlere üst düzeyde iştirak ve örgüte sadakatla bağlanma olarak sıralanmıştır.

Bu çalışmada tutumsal bağlılık yaklaşımlarından Kanter'in, Allen-Meyer'in, O'Reilly ve Chatman'ın, Etzioni' nin, ve son olarak da Penley ve Gould'un yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımları ile ilgili olarak en çok bilinen yaklaşım Kanter'e aittir. Oldukça popüler olan bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin güçlerini ve bağlılıklarını sosyal sisteme ataması, arzu ve gereksinimlerini karşılamak üzere sosyal ilişkilerle kişiliklerini özdeşleştirmesidir. Birer sosyal sistem olan örgütlerin talep ve beklentilerini gerçekleştirmenin yolu örgüte karşı pozitif duygular geliştirmekten ve kendilerini örgüte adamaktan geçer (Gül, 2002: 42).

Kanter'e göre bağlılık birbirinden farklı iki sistem içerisinde oluşmaktadır. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemde, bireylerin bağlılığı üç ana sahadan meydana gelmektedir. Bu sahalarda; sosyal kontrol, grup birliği ve sistem bağlılığıdır. Kanter, örgütçe işgörelere dayatılan davranışsal istekler onlarda üç değişik bağlılık türünün oluşmasına vesile olduğunu belirtmiştir. Söz konusu bağlılık türlerini; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sıralamıştır (Gül, 2002: 42).

Devama yönelik bağlılık, işgörenin örgüt içerisindeki rolüne olan bağlılık olup onun bilişsel tercihlerini kapsamaktadır. Bilişsel tercih, objeleri inceleyerek eldeki olgular ışığında herhangi bir değerlendirme yapmaksızın onlara olumlu ya da olumsuz değerler yüklemektir (Urhan, 2014: 53).

Devam bağlılığı, özveri ve yatırım olarak iki parçadan oluşmaktadır. Özveri; işgörenin bir örgütte çalışması uğruna kendisi için değerli olan birtakım şeylerden feragat etmesidir. Yatırım ise; işgörenin sahip olduğu emek, bilgi ve beceri gibi kaynaklarını örgütün adına kullanarak örgütle menfaat ilişkisine girmesidir. İşgörenin yapmış olduğu söz konusu yatırımlar işgöreni örgüte bağlamaktadır (Çetin ve Kayır, 2010: 44). Devam bağlılığında işgören, örgütü

terk etmesinin kendisine olan maliyetini ve örgütte olan yatırımlarını kıyaslamakta ve örgütte kalmanın karlılığını düşünerek örgütte çalışmaya devam etmektedir (Kuş, 2015: 13).

Kenetlenme bağlılığı işgörenin grubuna ya da gruptaki ilişkilere bağlanma durumu olarak açıklanmaktadır. İşgörenin içinde bulunduğu grup ile özdeşleşmesi grubun her bireyi ile sosyal ilişki içerisinde olması ve kendisini grubun bir ferdi olarak hissetmesi ona duygusal açıdan doyum duygusu yaşatarak örgüte bağlanmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla işgören gruba bağlanacak ve sadık olacaklardır. Bu tür ilişkilerin görüldüğü gruplarda grup içi çekişmeler ve kıskançlıklar çok az bulunmakla birlikte grup bilinci ve grup birliği de yüksek seviyede olacaktır (Kuş, 2015: 13).

Örgütler işgörenlerin ruhsal yönden birbirine bağlamak ya da kenetlemek düşüncesi ile üniforma ve rozet gibi simgeler ve işgören oryantasyonu, özel gün kutlamaları gibi yöntemler kullanmaktadırlar. Bu tür bağlılığın geliştiği örgütlerde grup içindeki çekişmelere, kıskançlıklara, çatışmalara ve yabancılaşmaya daha az rastlanmaktadır (Gören, 2012: 45). Örgütün, grubun ya da örgüt liderinin talep ve kaidelerine riayet olarak ifade edilen kontrol bağlılığı, işgören davranışlarını kontrol etmekte ve yönlendirmektedir. İşgörenlerin, örgütün norm, gaye ve değerlerinin önemine olan inançları arttıkça örgüte olan kontrol bağlılıkları da artmaktadır (Bozok, 2016: 6). Kaidelere riayet, örgütün değerlerine ve gayelerine inanmakla daha kuvvetli hale geleceğinden değerler ve gayeler beklenen davranışlar için birer kılavuz görevi görmektedir (Oran, 2012: 33).

3.1.2. Allen ve Meyer 'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı 'işgörenlerin çalıştıkları örgütte devam etme kararlarını ve örgüt ile sürdürmekte oldukları ilişkilerini etkileyen psikolojik bir durum 'olarak tanımlamışlardır. Allen ve Meyer ilk olarak 1984 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam

bağlılığı şeklinde iki boyutta incelemişler fakat daha sonra 1990 yılında yaptıkları çalışmada bu iki boyuta üçüncü bir boyut olarak normatif bağlılığı da ilave etmişlerdir (Kılıçaslan,2010: 93).

Allen ve Meyer tarafından ortaya konan örgütsel bağlılık sınıflandırması akademi çevrelerince oldukça kabul görmüş ve örgütsel bağlılık sınıflamaları araştırmalarında sıkça kullanılmıştır (Uğraşoğlu ve Çağanağa,2017: 14).

Örgütsel bağlılık boyutlarından her biri arttığı zaman işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Fakat duygusal bağlılık boyutunda örgütte kalma sebebi isteğe, devam bağlılığı boyutunda örgütte kalma sebebi gereksinime, normatif bağlılık boyutuna göre ise örgütte kalma sebebi yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay,2014: 28).

Allen ve Meyer duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı farklı bağlılık çeşidi olarak düşünülmesinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak bilinmesi gerektiğini düşünmektedirler. Örgütsel bağlılık boyutlarının nedenleri ve sonuçlarının farklı olmasından dolayı işgörenler aynı anda bu bağlılık çeşitlerinden bir veya birden fazlasına farklı oranlarda sahip olabilmektedirler (Gümüş ve Sezgin 2012: 98).

3.1.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin kendi değer ve gayelerinin çalıştığı örgütün değer ve gayeleri ile hangi oranda örtüştüğü üzerine yoğunlaşmaktadır. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütüne dair duyumsadığı duygusal bağını ve özdeşleşmesini içermektedir. Örgütüne kuvvetli bir duygusal bağla bağlanan işgörenler gereksinimlerinden değil; bilakis kendi istekleri doğrultusunda örgütte çalışmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1991: 75-76).

İşgörenler çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlandığında fazladan sorumluluk almak için istekli olup örgüt içinde pozitif bir tutum sergilerler ve gerektiği zaman fazladan çaba göstermekten çekinmezler. İşgören örgütün hedef

ve değerlerini gcl bir Şekilde zmser ve örgütün bir parçası olarak kalmak ister. Duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın en güzel türüdür ve örgütler için arzulanan bir durumdur. Bu nedenle duygusal bağlılık örgütlerin üzerinde en fazla durdukları ve en çok oluŐturmamak istedikleri bağlılık türüdür (Koçak, 2015: 29).

İŞgörenlerin çalıştıkları örgüte olan duygusal bağlılıklarını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıŐtır (Balay,2014: 83).

- **İŞin Cazibesi:** rgtte işgörene verilen iŐlerin genel olarak zor, çaba gerektiren ve heyecan uyandırıcı olması,
- **Rollerin Açıklığı:** rgtn işgörenlerden beklentilerini açık bir Şekilde belirtmesi
- **Amacın Açıklığı:** İŞgörenlerin örgütte üstlendikleri görevleri ne için yaptığı konusunda fikir sahibi olması
- **Amacın Gclğ:** İŞgörenlerden yaptığı işin gerekliliklerinin özellikle istenmesi
- **Yönetimin neriye Açıklığı:** st yönetimde bulunanların örgütte çalışan diğer işgörenlerin önerilerine değer vermesi
- **İŞgörenler arasındaki uyum:** rgtte çalışan işgörenlerin arasındaki yakın ve samimi ilişkiler
- **Örgütsel bağımlılık:** İŞgörenlerin örgütün tüm söylediklerini yapacağı yönündeki inancı
- **EŞitlik:** rgtte çalışan tüm işgörenlerin eşit bir Şekilde hak ettiğini alması
- **İŞgörene Verilen nem:** İŞgörenler tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına ulaŐmada sağladığı katkı konusunda işgörenlerde inanç oluŐturulması

- **Geri Bildirim:** İşgörenlerin işteki performansları konusunda sürekli geribildirimde bulunmak
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi performans standartları ve işleri ile ilgili olarak alınan kararlara katılımını sağlamak

3.1.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, Allen ve Meyer'in Becker'in 'Yan Bahis ' kuramından yola çıkarak geliştirdiği bir bağlılık türü olup işgörenin çalıştığı örgütü terk etmesinin kendisine getireceği maliyetin farkında olması ile alakalıdır (Wolowska, 2014: 130). Buna göre devam bağlılığı, işgörenin örgütü terk etmesi durumunda karşı karşıya kalacağı maliyetleri, yaşayacağı olumsuzlukları ya da örgütte devam etmesinin kazandıracaklarını göz önüne alarak örgütte çalışmaya devam etme kararı vermesidir (Özutku, 2008: 82).

Özutku'nun (2008: 84) belirttiğine göre devam bağlılığını iki unsur belirlemektedir. Bunların ilki; işgörenin örgütte yaptığı yatırımın miktarı, ikincisi ise; algılanan iş alternatiflerinin kısıtlılığıdır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, ne yatırımlar ne de alternatifler, çalışanlar bunların ve olası sonuçlarının farkına varmadıkça işgörende devam bağlılığı konusunda bir etkiye sahip olmayacaktır. Farkına varmanın bu süreçte önemli bir rol oynaması iki konuyu daha ortaya çıkarır. Bunlardan birincisi, benzer durumda olan işgörenler birbirinden farklı düzeylerde devam bağlılığına sahip olabilirler. İkincisi ise maliyet ile ilgili değişkenlerin devam bağlılığını etkilemesi için bunu tetikleyen bir olayın meydana gelmesi gerekebilir. Örneğin; bir işgören kendisi ile gerek kıdem gerek eğitim gibi benzer özelliklere sahip farklı bir işgörenin iş arayışında olumsuz sonuçlar aldığını öğrendiği zaman iş alternatiflerinin azlığını kavrayabilir ve iş ile ilgili yeteneklerinin başka bir örgüte aktarılabilir olmadığını farkına varabilir. Böyle bir durumun işgörenin devam bağlılığı geliştirmesinde önemli bir etkisi olacaktır (Doğan, 2013: 97).

İşgörenlerin örgütü terk etmeleri halinde karşılaşacakları maliyet ve olumsuzluklar, işe başlayacağı örgütün koşullarına adapte olma, işe başlayacağı örgüt bir başka yerde ise taşınma zorluğu, kazandığı tazminatı, terfiyi kaybetme ihtimali, emek ve enerji harcayarak elde ettiği beceriyi yeni örgütünde kullanamama kaygısı ve en kötüsü işsiz kalmasıdır (Çöl ve Gül,2005: 293).

Allen ve Meyer işgörenlerin devam bağlılığı oluşturmada etki eden bireysel ve kurumsal faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Balay,2012: 87).

- Yetenekler: İşgörenin sahip olduğu beceri, yetenek ve deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlerde kullanabileceği endişesi
- Eğitim durumu: İşgörenlerin sahip olduğu eğitimin başka bir örgütte kendisine yarar sağlayıp sağlamayacağı konusunda endişeleri
- Yer değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda farklı bir yere taşınmayı istememesi
- Bireysel Yatırım: İşgörenin görev yaptığı kurumda harcamış olduğu çaba ve zaman
- Emeklilik Primi: İşgörenin mevcut kurumda elde ettiği emeklilik primini örgütten ayrılması durumunda kaybetme endişesi
- Toplum: İşgörenlerin yaşadığı bölgede uzun süredir ikamet etmesi
- Alternatif İş Olanakları: İşgörenin çalıştığı kurumdan ayrılması sonrasında benzer nitelikli bir iş bulma konusunda zorluk çekeceği düşüncesi

3.1.2.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen ilk olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak yaptıkları ayrımı daha sonra Weiner (1982) tarafından geliştirilen ve örgütte devam etmek için algılanan zorunluluğu yansıtan normatif bağlılık boyutunu eklemiştir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 97).

Ahlaki bağıllık olarak da bilinen normatif bağıllık işgörenin örgütte kalmayı kendisi için bir mecburiyet olarak addetmesi ve çalıştığı örgüte sadakatin doğru olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. İşgörenin, kendisini örgüt için özel ve vazgeçilmez olarak algılaması, örgütteki geçmişi, ailesi ve etrafındakilerce örgütünün önemsenmesi onun örgüte olan bağıllığını gurur kaynağı olarak görmesine neden olmaktadır. Geçen zaman içerisinde işgören örgüte olan bağıllığını ahlaki bir mecburiyet olarak değerlendirerek ve örgütsel bağıllık ve sadakatin en doğru davranış şekli olarak değerlendirerek örgütte çalışmaya devam etmektedir (Demirkol, 2014: 4).

Wiener (1982) örgütte kalma yükümlülüğünü iki nedene bağlamaktadır. Bunlardan ilki; işgörenin örgüte katılmadan önce ailesel ve kültürel sosyalleşmeye dayalı baskılar ve örgüte dâhil olduktan sonra organizasyonel sosyalleşme ikincisi ise; örgütün işgörene ileriye yönelik yaptığı yatırımlardır. Bu yatırımlar arasında öğrenim masraflarının ödenmesi ve işle alakalı eğitim masraflarının karşılanması yer almaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 72). Bu gibi yatırımlar, işgörende örgüte karşı bir borçluluk duygusu yaratarak bu borcun ödenmesine kadar kendisini örgütte kalmaya yükümlü hissetmesine neden olmaktadır (Scholl, 1981: 594).

Allen ve Meyer (1991) yaptıkları araştırmalarda duygusal bağıllığın olumlu iş tecrübeleri, devam bağıllığının kıdem ve alternatif iş olanaklarının azlığı ve normatif bağıllığın ise işgörenin bireysel sadakati neticesinde oluştuğunu bulgulamışlardır (Özutku, 2008: 83).

3.1.3. Q'Relly ve Chatman 'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre tutumsal bağıllık yaklaşımlarının birleştiği temel nokta; hepsinde işgörenlerin psikolojik yönden örgüte bağlanmalarını vurgulamalarıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, işgören bağıllığı örgütün görüşünü ve gayesini benimseme düzeyine göre değişmektedir. O'Reilly ve

Chatman, örgütsel bağlılığı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç sınıfa ayırmışlardır (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 55).

Uyum bağlılığı, bağlılığın ilk basamağını oluşturur. İşgören, bazı beklentilerle örgüte katılır. Bu beklentilere ulaşmak için de kendilerini örgütle uyum içinde olmak mecburiyetinde hissederler (Aydın, Sarıer ve Uysal, 2011: 616). Uyum, işgörenin bir ödüle kavuşması veya arzu edilmeyen bir cezaya uğramaması amacıyla ortaya koyduğu tutum ve davranışları ifade eder. Uyum bağlılığı, bölüşülen değerlerden öte belirli ödülleri elde etmek için oluşmaktadır. Söz konusu bağlılık türünde ödülün cazibesi veya cezanın caydırıcılığı ön plandadır (Sığı, 2007: 264).

Özdeşleşme, örgütsel bağlılığın ikinci basamağıdır. Özdeşleşme bağlılığında işgören, diğer örgüt üyeleri ile doyurucu bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi sürdürmeyi hedefler. Burada işgören örgütün ve grubun bir bireyi olmaktan gurur duymakta, örgütün gaye ve değerlerine saygı göstermekte ve onaylamaktadır. İşgörenler kendilerini anlatabilmek ve bireysel doyum elde etmek gayesi ile tutum ve davranışlarını örgütün diğer üyeleri ya da grupları ile ilişkilendirdiği sürece özdeşleşme oluşmaktadır (Yaşbay, 2011: 102).

İçselleştirme bağlılığında işgörenlerin bireysel amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri tamamen örtüşmektedir. İşgören, örgüt içerisindeki bir davranışa, fikre ya da emre samimi olarak inandığı ve benimsediği için uymaktadır. İşgören çalıştığı örgüt ile derin bir bağlılık oluşturmaktadır (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 55). Örgütsel bağlılığın içselleştirilmesi işgörenin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgüt üyelerinin değer yargıları ile bütünleştirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43).

3.1.4. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'ye göre işgöreni örgüte bağlayan temel sebep, örgütün işgörenler üzerindeki otoritesi ve kuvvetidir. Bu anlamda Etzioni örgütsel bağlılığı; ahlaki,

hesapçı ve yabancılaşma olarak üç sınıfa ayırmıştır (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 54).

Moral bağlılığı olarak da bilinen ahlaki bağlılıkta, işgören bağlılığı örgütün gaye, değer ve normlarını özümseme ve otoriteyi tam manası ile kabullenme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, içinde yaşadığı topluma güzel şeyler kattığını düşündüğü sürece örgüte bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Hesapçı bağlılık, örgüt ile işgörenlerin menfaat ilişkilerine dayalıdır. İşgörenler, örgütlerine sağladığı katkılarına karşılık örgütten elde edeceği menfaat ve ödüllerden ötürü örgütlerine bağlılık duymaktadırlar (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 54).

Hesapçı bağlılıkta işgörenler, örgütte kalıp kalmamanın hesabını yapmaktadırlar. Eğer örgütten ayrılmanın maliyeti örgütte kalmadan yüksekse işgören örgütte kalmaya devam eder (Taş, 2012: 12).

Yabancılaşma bağlılığında işgörenlerin davranışlarının engellenmesi ya da sınırlandırılması ile işgörenlerde örgüte karşı oluşan olumsuz duygular içeren davranışlar şeklinde ortaya çıkar. İşgören, ruhen örgüte karşı bir bağlılık hissi taşımasa da örgüt adına çalışmaya devam eder (Şimşek, 2013: 18).

3.1.5. Penley ve Gould ‘un Yaklaşımı

Penley ve Gould yaklaşımı Etzioni’ nin kuruma katılım modeline dayanmakta olup Etzioni’ nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık modelinin bağlılığı açıklamak açısından oldukça yeterli olmasına rağmen literatürde gereken ilgiyi görmediğini belirtmişlerdir (Uçar, 2016: 85). Etzioni’ nin modelinin gereken ilgiyi görememesinin sebeplerinden iki modelin karmaşık oluşu ile ilgilidir. Ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olarak üç boyutta açıklanan örgütsel bağlılığın boyutları içinde yer alan ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yaklaşımın iki boyutunu

oluşturması karmaşıklığı beraberinde getirmiştir. Bu iki kavramın bağımsız kavramlar mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu tam olarak açıklanmamıştır (Ay, 2013: 38).

Etzioni'nin modelinin gereken ilgiyi görememesinin diğer bir sebebi ise modelin makro bir özellik gösteriyor olmasıdır. Etzioni'ye göre örgütlerde tek bir uyum sistemi ve bu sisteme uyan bağlılık çeşidi mevcuttur. Oysa Penley ve Gould'a göre örgütlerde birbirinden farklı uyum sistemleri ve bağlılık türleri bulunmaktadır (Eğilmezkol, 2011: 45).

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyutta ele almış, örgütsel bağlılık üzerinde hâkim olan yaklaşımları ise araçsal yaklaşım ve duygusal yaklaşım olarak ikiye ayırmıştır (Kılıçaslan, 2010; 91).

Araçsal Yaklaşım; bu yaklaşım işgörenin çalıştığı örgütün kendisine sağladığı faydalar oranında örgüte bağlılık duyacağını savunan yaklaşımdır (Kılıçaslan, 2010; 91).

Duygusal Yaklaşım; bu yaklaşıma göre işgörenin çalıştığı örgüte sağlayabileceği katkısı sabittir ve örgütten sağladığı faydaların artıp azalmasına göre değişiklik göstermemektedir (Kılıçaslan, 2010; 92).

Ahlaki Bağlılık; bu bağlılık boyutunda işgörenler çalıştıkları örgütün amaç ve hedeflerini kabullenmekte, örgütün bu amaçlara ulaşması, başarılı olması için sorumluluk duymakta ve çaba göstermektedirler (Uçar, 2016; 86).

Hesapçı Bağlılık; bu bağlılık boyutunda işgörenlerin çalıştıkları örgüte duydukları bağlılık çıkar ilişkisine dayanmaktadır. İşgörenler örgütten aldıkları ödüller karşılığında örgüte bağlanmaktadır. İşgörenler örgütleri sadece ödüllerine ulaşmak için bir araç olarak görmektedirler (Uçar,2016; 86).

Yabancılaştırıcı Bağlılık; bu bağlılık boyutunda işgörenler örgütün üzerinde herhangi bir kontrolünün olmadığını, örgütte verilen ödül ve cezaların yapmış oldukları iş ile orantılı olarak değil de rastgele verildiğini düşünmektedirler. Bu bağlılık türü alternatif iş olanaklarının yokluğundan ve işgörenin işi ve kariyeri üzerinde kontrolünün olmadığı duygusuna kapılmasından kaynaklanmaktadır (Uçar, 2016: 86).

3.2. DAVRANIŞSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMI

Bağlılığı sosyo-psikolojik yönden ele alan davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık işgörenin örgüte adapte olma safhasında ve geçmişteki edinimlerine göre ortaya koyduğu belli davranışlarla örgüte bağlanma durumudur (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 58).

Davranışsal yaklaşımın savunucularına göre işgören örgüte çalıştığı zaman boyunca kendisini haklı ve meşru kılan tutumlar ortaya koyar. Ortaya koyduğu bu tutumlar işgörenin davranışlarının tekrarına neden olur (Allen ve Meyer, 1991: 78). Söz konusu yaklaşımda bağlılık örgütten ziyade işgörenin kendi davranışlarına bağlanması söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Alanyazında davranışsal yaklaşımla ilgili Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salincik'in yaklaşımından bahsedilmektedir (Gül, 2002: 48). Aşağıda bu iki yaklaşıma değinilmiştir.

3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım ilk defa Becker (1960) tarafından ortaya atılmıştır. Becker'e (1960) göre işgören bazı yan bahislere girerek bir seri tutarlı davranışlar sergileyerek mevcut davranışlarıyla ilgili olmayan çıkarlarını birleştirmesidir. Bir başka ifade ile bağlılık, işgörenin yararına tutarlı davranışlarını sonlandırdığında kaybedebileceği yatırımlarını düşünerek bu davranışlarına devam etme eğilimidir (Gündoğan, 2009: 56). Becker'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık örgütle işgörenin bahse girdikleri bir süreçtir. Bahse girme; işgören için kıymetli olan bir

şeyi bahse koyarak örgüte yaptırım yapma anlamını taşımaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bahse konulan şey ne kadar kıymetli ise işgörenin örgüte olan bağlılığı o oranda artmaktadır (Gül, 2002: 48). Yan bahislere sahip olan çeşitli faktörler vardır. Becker bu faktörleri; genelleştirilmiş kültür beklentileri, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, bireyin sosyal pozisyona adaptasyonu ve yüz yüze etkileşim olarak sıralamıştır.

- Genelleştirilmiş Kültür Beklentileri: Kişi bazen kendisini faaliyetlerini kısıtlama yan bahsi içerisinde bulmaktadır. Çünkü söz konusu faaliyetler toplumun genel kültür beklentilerine ters düşmektedir. Bu da bu faaliyetlerin gerçekleşmesi durumunda onun cezalandırılması anlamını taşımaktadır. Genelleştirilmiş kültür beklentileri iş yerinde de görülmektedir. Örneğin sık sık iş değiştirenler toplumun gözünde düzensiz ve güvenilirmez olarak görüldüğünden işe yeni giren biri çok daha iyi şartlarda yeni iş teklifi olsa bile sorumluluk davranışları hakkındaki genelleştirilmiş kültürel beklentinin varlığı onu iş değiştirme ile düzensiz ve güvenilirmez söylemleri arasında yan bahis oynamaya zorunlu kılar.
- Kişisel Olmayan Bürokratik Düzenlemeler: Bazen bürokratik düzenlemeler de kişiyi yan bahse mecbur kılmaktadır. Örneğin işgören bir iş yerinde çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen ve adına emeklilik sandığında toplanan yatırımlarının bir kısmını işten ayrılması durumunda kaybetmektedir. Bürokratik düzenleme ile ilgili bu uygulama işgöreni işi terk etmek ile mali kayıp arasında bir yan bahse sokmaktadır (Becker, 1960: 36).
- Bireylerin Sosyal Pozisyona Adaptasyonu: Yan bahisler bireyin temsil ettiği sosyal pozisyona adapte olması ile ilgili olarak da ortaya çıkabilmektedir. Birey, zamanla kendisini örgüt ve yaptığı işle bütünleştirmektedir. Bu vaziyette birey örgüt içerisinde üstlendiği sosyal

rolün gereklerine o kadar adapte olmuştur ki; yeniden başka bir role adapte olması mümkün olmamaktadır (Bakırcı, 2016: 18).

- **Yüz Yüze Etkileşim (Sosyal Etkileşim):** Bir başka yan bahis faktörü de yüz yüze etkileşimdir. Sosyal etkileşim olarak da bilinen bu yan bahis türü, kişinin içinde bulunduğu çevreden kaynaklanmaktadır. Kişi yakın çevresi ile sürekli etkileşim içerisinde. Bunun neticesinde kişi hakkında çevredekilerin kafasında bir düşünce oluşur. Kişi tarafından pozitif olarak değerlendirilen bu düşüncelerin devamını sağlamak amacıyla davranışlarını tekrar etmek zorunda kalmaktadır (Bozok, 2016: 16). Örneğin çevredekilerce çalışkan olarak bilinen bir öğrenci bu düşüncenin bozulmaması için çalışkan olma davranışını sürdürmektedir.

3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'te Becker gibi örgütsel bağlılığı işgörenin davranışları yönü ile açıklamaya çalışmış ve işgörenin geçmişteki edinimleri ışığında geliştirdiği davranışlara bağlılığını vurgulayarak bu yönde davranışlar gösterdiğini belirtmiştir. Salancik'e göre tutum ve davranışların birbirleri ile uyum halinde olması gerekmektedir. Aksi halde işgören gerilim ve stres yaşar (Çoban, 2016: 70). Salancik her davranışın örgütsel bağlılığı sağlamadığını, örgütsel bağlılığın ortaya çıkması için işgören davranışlarının gönüllü olması, tekrarlanması ve herkes tarafından görülmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 59).

Her iki davranışsal bağlılık yaklaşımıcısı da örgütsel bağlılığı işgörenlerin davranışlarını devam ettirme olarak ifade etseler de Becker örgütsel bağlılığın oluşmasında işgörenin davranışlarını devam ettirmediği takdirde yitireceği yatırımlarının farkında olmasının etkili olduğunu belirtirken Salancik davranışa dayalı bağlılığın meydana gelmesinde işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlayan psikolojinin yani gönüllülük durumunun belirlediğini savunmuştur (Gül, 2002: 49).

3.3. ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI

Reichers 1985 yılındaki araştırmasında tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık teorisini ileri sürmüştür. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgütü tek ve benzeşik bir bütün olarak incelemektedirler. Oysa örgütün yapısında bulunan farklı grupların ve bu grupların farklı seviyelerde bağlılık düzeylerinin bireylerin çoklu bağlılıklarının odak noktasını oluşturduğunu savunmaktadır (Balık, 2013: 64).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık örgütle alakalı iç ve dış unsurlara veya gruplara dair bağlılıkların bir bütünüdür (Çoban, 2016: 72).

Örgütlerin her birinin farklı örgütler ile kimi zaman çatışma özelliği de gösterebilen kendilerine özgü amaç ve değerleri bulunmaktadır. Bu amaç ve değerler tek başlarına “kişilerin bağlılık duydukları şey nedir?” sorusunun cevabını veremezler. Bundan dolayı ilk olarak belirli gruplar tanımlanmalı ve sonra tanımlanan bu gruplar çalışanların yaşadıkları çoklu bağlılıkların merkezleri olarak kullanılmalıdır (Balay, 2014: 38).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütlerde çoklu bağlılık kaynaklarını tespit etmek için belirlenecek gruplar işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve en geniş anlamda kamuoyudur. İşgörenler bu bağlılık kaynaklarına farklı seviyelerde bağlılık gösterebilmektedirler (Gül, 2002: 50).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık alan yazına bakıldığında söz konusu faktörlerin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflamalardan biri de Northcraft ve Neale tarafından yapılmıştır. Northcraft ve Neale örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır (Gündoğan, 2009: 18).

4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık hususunda yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılıkla işgörenin bireysel faktörleri arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermiştir. İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini özümsemesine ve uzun süre örgütte kalmasını sağlayan onu örgüte bağlayan bireysel faktörleri iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler olmak üzere üç yan başlıkta incelenmektedir (Gündoğan, 2009: 18).

4.1.1. İş Beklentileri

Her işgörenin çalıştığı örgütten talep ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda beklentisi bulunmaktadır. İşgörenler bu gereksinimlerini karşılamak ve bazı hedeflere ulaşmak üzere örgüte girerler. İşgören açısından örgüt, bu gereksinim ve hedeflerin yerine getirilmesinde bir aracı olmaktadır. Bu yüzden bağlılık karşılıklı olarak oluşmakta ve örgütün söz konusu hedef ve gereksinimleri karşılama düzeyi ve kapasitesi örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir (Usta, 2012: 101).

Örgütün beklenti ve hedefi ile işgörenin beklenti ve hedefi birbirleri ile örtüşmesi halinde işgörenin örgütsel bağlılığı bundan olumlu yönde etkilenmektedir. İstihdam sırasında işgörenin kendisinden beklenenler ve bunun karşılığında kazanacakları hakkında aydınlatılması önemlidir. Zira örgütün işgörenin beklentilerini karşılayamaması durumunda işgörenler hayal kırıklığı yaşayarak örgütü terk etmektedir (Şimsek, 2013: 36).

4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı örgütsel davranış yazınında ilk defa 1960 yılında yayınlanan Argyris tarafından yazılmış olan “Örgütsel Davranışın Anlaşılması” isimli kitapta yer almıştır. Argyris kitabında, örgütlerin ve işgörenlerin sürekli karşılıklı bir etkileşim içinde olduklarını bu yüzden

yöneticilerin etkin bir yönetim oluşturmasını işgörenleri ile birlikte oluşturacakları psikolojik bir sözleşmenin varlığına bağlamıştır (Yaşbay, 2011: 112-113).

İşgören ile örgüt arasında genellikle iki çeşit sözleşmenin varlığından bahsedilmektedir. Bunlardan ilki; işgörenle örgütün karşılıklı hak ve sorumluluklarını gösteren yazılı ve biçimsel olan iş sözleşmesi, ikincisi ise; idareciler, işgörenler ve örgütle bağlantılı diğer bireylerin sürekli uymak mecburiyetinde oldukları ve kendilerinden istenen davranışla ilgili yazılı olmayan psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, örgüt yönetimi ile işgören arasında oluşan ve her iki tarafın beklentilerinin karşılanması halinde daha olumlu ve verimli bir iş ortamının doğmasına imkân tanınacağını belirten bir kavramdır (Akmaz ve Erbaşı, 2017: 127). Psikolojik sözleşmenin temeli algılardır. Bu bağlamda psikolojik sözleşme işgörenin yöneticiler tarafından kendisine verildiğini algıladığı vaatlerin tutulup tutulmadığına dair düşüncelerini davranışları yolu ile açıklamaya çalışmasıdır. Verilen sözlerin yerine getirilmemesinin işgören davranışlarına yansımalarından biri de örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Dengeli bir psikolojik sözleşmenin varlığı ve işverenin buna uyması örgüt ile çalışan arasındaki güveni güçlendirerek örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Keman, 2012: 48).

4.1.3. Kişisel Özellikler

İşgörenlerin bazı kişisel özellikleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 5). Çalışmada işgörenlerin kişisel özellikleri arasından cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve işgörenin çalışma süresi incelenmiştir.

4.1.3.1. Cinsiyet

Araştırmacılar arasında cinsiyetin örgütsel bağlılığa olan etkisi hususunda ortak bir görüş oluşmamış ve bu konuda yapılan çalışmalarda çelişkili bulgulara

ulaşmıştır (Yalçın ve İplik, 2005: 399). Bazı araştırmacılara göre erkekler kadınlara oranla örgüte daha çok bağlanmaktadır. Bunun nedenini ise erkeklerin daha yüksek mevkilerde bulunmalarına ve daha dolgun ücret almalarına bağlamışlardır. Babadağ (2015: 328) yaptığı araştırmada bu yönde bulguya ulaşmış, sebebini ise toplumun erkeklere biçtiği aileyi geçindirme rolü olarak belirtmiştir. Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere kıyasla daha düşük olduğunu savunan araştırmacılar bunun nedeni olarak kadınların aile hayatına ve evle alakalı rollerine erkeklerden daha fazla ilgi göstermelerini ve kadının çalışması konusunda önüne koyulan ahlaki, dinsel veya kültürel engellerden ötürü kadınların örgütsel bağlılığı erkeklere göre daha düşüktür (Şimşek, 2013: 38).

Öte yandan Deniz (2014: 94) örgütsel bağlılık açısından erkek işgörenlerin kadın işgörene oranla daha az örgütsel bağlılık gösterdiklerini tespit etmiştir. Şimşek (2013: 71) yaptığı araştırmada erkek çalışanların bağlılık düzeylerinin kadın çalışanların bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumu ise Türk toplumunun erkek egemen bir yapıya sahip olmasından dolayı erkek çalışanların aile hayatında daha fazla sorumluluk almasına dolayısıyla erkek işgörenlerin çalıştığı örgütte kalmaya kendilerini daha çok zorladığına bağlamıştır. Diğer bir görüşe göre ise cinsiyetin örgütsel bağlılığa bir etkisi yoktur. Janos ve Szabo (2017: 249) yaptıkları araştırmada bu görüşü destekler bulguya ulaşmışlardır.

4.1.3.2. Yaş

Yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde normatif bağlılık bileşeni için en anlamlı duygusal bağlılık bileşeni için ise en az anlamlı olarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusundaki, genel kanı; işgörenlerin yaşı yükseldikçe bağlılığın da arttığı yönündedir (Wolowska, 2014: 142).

Rowden (2000) bunun nedenini yaşın ilerlemesi ile bireyin iş bulma olanaklarının azalmasına ve işi terk etmenin ona getireceği maliyetin yüksek olmasına bağlarken (Gündoğan, 2009: 21), Janos ve Szabo (2017: 249) yaş ile örgütsel bağlılık arasında küçük bir ilişkinin olduğunu ancak işgörenin örgütte çalıştığı sürenin artması ile işgörenin duygusal olarak örgüte daha fazla bağlandığını belirtmişlerdir. Öte yandan, genç işgörenlerin tecrübe azlığından dolayı iş alternatiflerinin kısıtlılığının onları mevcut işlerini daha çekici bularak örgüte daha çok bağladığını savunanlarda bulunmaktadır (Çökük, 2013: 35). Çarıkcı ve Küçükeşmen (2017: 752) araştırmalarında yaşın yükselmesi ile örgütsel bağlılığın arttığını bulgularlarken, Wolowska (2014: 131) yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ancak zayıf bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Hoş ve Oksay (2015: 10) ise iş hayatına yeni başlayan gençlerin iş tatminsizliği ya da daha uygun bir iş bulma beklentilerinin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediklerini belirtmişlerdir.

4.1.3.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de medeni durumdur. Araştırmacılar arasında medeni durumla ilgili genel eğilim, evli işgörenlerin örgütlerine daha bağlı olduğu yönündedir. Bunun nedenini ise evli işgörenlerin ailelerine karşı üstlendiği sorumluluğa dayandırmaktadırlar. Evli işgörenlerin ailelerini geçindirmesindeki pozisyonu onları aynı örgütte çalışmaya zorlamaktadır (Görgülür, 2013: 161). Gündoğan (2009: 25) ise evli olmayan işgörenlerin, yeni iş seçeneklerini değerlendirmede evlilere göre daha aktif olduklarını belirterek bunun sebebini evli işgörenlerin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması sebebi ile yeni iş seçeneklerini değerlendirmeyi riskli görmelerine bağlamaktadır.

Özkaya, Kocakoç ve Kara (2006: 88) yaptıkları çalışmada evli işgörenlerin bekârlara oranla hem duygusal hem de normatif olarak örgütlerine daha çok bağlandıklarını bulgulamışlardır. Seyhan (2014: 61) yaptığı araştırmada

evli işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı bekârlara oranla daha fazla bağlılık düzeyi bulgularken, Babadağ (2015: 327) ve Şimsek (2013: 72) yaptıkları araştırmada medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamışlardır. Şimsek (2013: 72) kendi araştırmasında bu durumu Türkiye’de yaşanan ekonomik krizden ötürü iş alternatiflerinin azalması ve işten ayrılmanın riskli olmasına dayalı olarak hem evli hem de bekârların örgütlerine zorunlu olarak bağlanmaları şeklinde izah etmiştir.

4.1.3.4. Eğitim Düzeyi

Hoş ve Oksay (2015: 6) eğitim seviyesinin artması ile yapılan işe ve iş yaşamına atfedilen anlamın değiştiğini ve işten beklentilerin yükseldiğini belirtmektedir. Bunun nedenini ise eğitime harcanan para, zaman ve emeğin karşılığında bireyin daha fazla ücret ve iyi çalışma koşulları beklentisine bağlamaktadır. Diğer yandan işgörenin eğitim seviyesi yükseldikçe iyi bir ücretin yanında çevredekilerden saygı gördüğü prestijli bir iş, mevki ve sosyal ilişkilerini geliştirebileceği bir yerde çalışmayı arzu etmektedir.

İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça iş bulabilme şansı, çalıştığı örgütten talepleri, tek başına karar verebilme ve inisiyatif kullanma yetileri ile farklı bir örgüte uyum sağlama konusunda özgüveni de artmaktadır. Eğitim düzeyindeki artış sonucunda işgörende görülen bu değişiklikler örgütsel bağlılığı negatif yönlü bir şekilde etkilemektedir (Seyhan, 2014: 32).

Tayfun, Palavar ve Çöp (2010: 13) yazdıkları makalelerinde işgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe kendilerine duydukları güvenin arttığını, bu yüzden alternatif iş olanaklarını değerlendirmeye eğilimli olduklarını belirterek, eğitim durumu ile örgütsel bağımlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğundan bahsetmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre işgörenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Eğitim seviyesi düştükçe alternatif iş olanaklarının azalması, eğitimi düşük işgörenleri örgüte bağlanmaya itmektedir. Öte yandan eğitilmiş kişilerin belli bir konuda ihtisaslaşması, onları

çalıştıkları örgütten ziyade mesleklerine bağlanmaktadır. Uzman işgöreni örgütte tutmanın yolu ise onu tatmin etmek ve iş beklentilerini karşılamaktan geçmektedir (Hoş ve Oksay, 2015:6).

4.1.3.5. İşgörenin Çalışma Süresi

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de işgörenin örgütteki hizmet yıllarıdır. Örgütte çalışılan süre ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Yalçın ve İplik 2005: 400). Diğer bir ifade ile işgörenin aynı örgütte çalıştığı süre uzadıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Radosavljevic, Cilerdzic ve Dragic (2017: 24) aynı örgütte uzun süre çalışanların normatif bağlılıklarının arttığını belirterek bunu; zaman, çalışma arkadaşı ve bulunduğu mevki gibi yeni işyerine taşımayacakları yatırımlara bağlanmaktadır. Bozkurt ve Yurt (2013: 137) yaptıkları araştırmada hizmet yılları arttıkça normatif bağlılığın arttığını bulgularken diğer boyutlar açısından anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmışlar, Çarıkçı ve Küçükeşmen (2017: 753) hizmet yılları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir. Öte yandan Uğraşoğlu ve Çağanağa (2017: 34) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında hizmet yılları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptayamamışlardır.

4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütsel faktörler, iş ve iş yaşamına dair değerleri ifade eder. Söz konusu değerler işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkiler (Çoban, 2016: 80). Seyhan (2014: 32) işgören bağlılığına etki eden örgütsel faktörleri; ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, yönetim tarzı, rol belirsizliği/çatışması ve işin niteliği olarak belirtirken bazı araştırmacılar bunlara ek olarak iş gücü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer alternatifleri, çalışanların ihtiyaçlarına gösterilen özen, ücret adaleti ve denetim ilişkilerini de eklemektedirler (Çoban 2016: 80).

Bu çalışmada; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliği ve çatışması son olarak da örgütsel adalet üzerinde durulmuştur.

4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin önemi; bir işin örgüt içinde ya da dışında insan hayatına yaptığı katkı olarak ifade bulmaktadır (Görgüluer, 2013: 163). İşgörenin yerine getirdiği görevinin güdüleme kapasitesi, zorluk düzeyi, yaptığı iş ile özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk yüklenme ve yetki düzeyi onu motive ederek örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Yetki ve sorumlulukların artışı, yapılan işin içeriğinin zenginleşmesi gibi sebepler işgöreni motive ederek işine daha fazla anlam yüklemesini sağlayacak böylece de örgütsel bağlılık düzeyi artmış olacaktır (Çift yıldız, 2015: 82).

Gürkan (2006: 38) işin zorluk düzeyinin ve karmaşıklığının artması, işe yönelik kararlara katılımın sağlanması, işte özerkliğin olması ve geri dönütün işgören bağlılığını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

4.2.2. Yönetim ve Liderlik

Örgüt yaşamında önemli bir rol üstlenen yönetici ve liderlerin; kişi ya da grupların görev ve sorumluluklarını tayin eden, örgütün hedeflerini net bir şekilde ortaya koyan ve üyeler bağlamında ilişkileri belirleyen bir davranış ortaya koymaları tüm örgüt çalışmalarının örgütsel bağlılığını sağlaması yönünden önemlidir. İşgörene hareket ve karar verme özgürlüğü tanıyan bir yönetim ve liderlik biçimi onların örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Erceylan, 2010: 100). Balcı (2009: 1470) ise örgütün yönetiminde yer alanların, işgörenlerine yeterli düzeyde değer vermeleri, onlara rahat ve huzurlu bir iş ortamı sunmaları, iş hususundaki fikirlerini önemsemeleri, iş ile ilgili şikâyetlerini göz önüne almaları ve istenilen davranışlarda bulduklarında ödüllendirmeleri durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığını belirtmiştir.

4.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret; yapmış olduğu hizmete karşılık insan emeğine ödenen bedeldir (Kestane, 2003: 127). Ücret, işgörenin örgütte bulunmasının tek nedenidir. Ücret, işgören bağıllığını doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Doyurucu bir ücret hem işin cazibesini hem de örgütsel bağıllığı artırmaktadır. Düşük ücret ise, işgörenlerin işlerini terk etmelerinin temel nedenlerindedir. Ücret, kişinin toplumdaki statüsünü belirlemesi açısından da önemlidir. Öte yandan ücretlendirmenin adillığı de örgütsel bağıllığı etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ücretlendirmenin adil olarak yapılması örgütsel bağıllığı pozitif yönde etkilemektedir (Şimsek, 2013: 46).

4.2.4. Gözetim

Yöneticilerin, işgörenler üzerindeki gözetimi de örgütsel bağıllığı etkilemektedir. Gözetim, işgörenlerin sorumluluk algıları ile ilişkili bir kavramdır. Katı bir gözetim tarzı, işgörenlerin yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyini düşürmektedir. Yöneticilerin çok fazla göz önünde olmayıp varlıklarını işgörelere hissettirmeleri ise işgörenlerin sorumluluğunu artırıcı bir etkiye sahiptir (Çoban,2016: 83).

Öte yandan baskıcı bir idare işgörenlerin kararlara katılmasını ve sorumluluk almasını engelleyerek işinden aldığı doyumunu düşürür. Yukarıda anlatılanların ışığında sıkı bir gözetimin işgöreni olumsuz etkilediğini ve örgütsel bağıllığını azalttığını ifade edebiliriz. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticiler, alt kademedeki işgörenleri desteklemeli ve işin niteliğine göre onlara inisiyatif kullanma hakkı vermelidirler (Gündoğan, 2009: 31). Yöneticilerin, sadece performansı denetlemeleri ve sonuca göre geri bildirim vermeleri işgören bağıllığını olumlu yönde etkilemektedir (Salancik, 1997, akt; Gündoğan, 2009: 32).

4.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; örgüt çalışanlarının tümü tarafından kabul gören, örgüte dair değerler olarak tanımlanmaktadır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 187).

Örgüt kültürü, işgörenlere örgütsel kimlik kazandırmakta, örgüt yöneticileri ile işgörenlerin içselleşmesini sağlamakta (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 190) ve işgörenleri birbirlerine bağlamakta, birleştirmekte ve onlara aidiyet duygusu kazandırmaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 117). Örgüt kültürü ile oluşturulan ortak kimlik, örgütsel hedeflerde birliktelik sağlayacak örgütsel bağlılığı yükseltmektedir (Çökük, 2013: 40). Araştırmacılar arasındaki ortak kanı; örgütsel bağlılığı anlamada örgüt kültürünün önemli bir payı olduğudur (Kök ve Özcan, 2012: 119).

4.2.6. Örgütsel Ödüller

Başarılı bir performans gösteren işgöreni takdir etmenin bir yolu da onu ödüllendirmedir. Ödül; yaptığı işte başarı gösteren işgörene verilen maddi ya da manevi kazançlardır. Maddi ödülleri; ücrette artış, ikramiye, tatil vb. oluştururken, takdir edilme, tanınma ve mevki yükseltilmesi vb. de manevi ödülleri oluşturmaktadır (Usta, 2012: 4). Usta'ya göre (2012: 11) ödüllendirme, doğru kişileri, doğru zamanda cezbederek örgüte dâhil etmek, mevcut işgöreni örgütte tutmak ve onları güdülemek gayesi ile yapılır. Öte yandan Ülker ve Özdemir (2016: 348) yazdıkları makalelerinde örgütsel ödüllerin işgörenlerin işlerine bağlanmalarına katkı koyduğunu belirtmişlerdir.

Ödüllerin dağıtımında bazı hususların göz önüne alınması gerekir. Bu hususların ilki; ödül dağıtımının adil ve şeffaf olmasıdır. Ödüllerin adalet kuralları çerçevesinde ve tarafsız dağıtılması işgörenlerin bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Usta, 2012: 110). İkinci husus ise; ödülün işgören beklenti ve gereksinimlerini karşılama olmasıdır. İşgören çalıştığı örgütten işte göstermiş olduğu emeğin karşılığı olarak ödüllendirme beklentisi içindedir. Örgüt ise işgörenden örgüt kurallarına uymasını ve yüksek bir performans

göstermesini bekler. İşgören ve örgüt arasındaki bu karşılıklı beklentiye bağlı ilişki devam ettiği sürece işgörenin de örgüte olan bağlılığı devam etmektedir (Koçak, 2015: 44).

4.2.7. Takım Çalışması

Takım; önceden tasarlanmış bir amacı başarmak üzere bir araya gelmiş, birbirlerini tamamlayan ve beraber hareket eden iki veya daha çok bireyden meydana gelen topluluk olarak tanımlanmaktadır (Çoban, 2016: 86).

Takım çalışması, grup üyelerini ortak bir amaç etrafında toplamaktadır. Takımı oluşturan bireyler sık sık bir araya gelerek örgüt adına faaliyetlerde bulunup kararlar alırken, aralarında sıcak ve samimi bir ortam oluşur. Bu sıcak ve samimi ortam, öncelikle takım bağlılığına sonrasında örgütsel bağlılığa olumlu katkı sağlar (Güçlü ve Okçu, 2015: 51). Çoban (2016: 87) takım içerisinde alınan kararlar ne kadar birlikte alınırsa takıma ve örgüte olan bağlılığın o derecede arttığını belirtmiştir.

4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol çatışması, bir kişiden birbirleri ile örtüşmeyen ya da zıt iki veya daha fazla rolü yerine getirmesinin talep edilmesi ve talep edilenin kaynaklarının kısıtlı olması neticesinde ortaya çıkan durumu ifade eder (Sabuncuoğlu, 2008: 35). Bu durumda bir rolü yerine getirirken diğer rolün/rollerin yerine getirilmemesi kişi üzerinde baskıya neden olmakta ve onun rol çatışması yaşamasına sebep olmaktadır (Erol ve Boylu, 2016: 157).

Rol belirsizliği; işgörenin kendisinden ne beklediğini net bir şekilde bilmemesi, ya da net bir biçimde biliyor lakin bunu nasıl ifa edeceğini kestirememesi ya da hem kendisinden ne beklediğini net bir şekilde biliyor hem de bunun nasıl ifa edeceğini biliyor olmasına rağmen ifa edeceği rolün neticelerini kestirememesi sonucunda ortaya çıkar. Böyle bir durumda işgören rol

belirsizliği sorunu ile karşı karşıyadır demektir (Şimşek, 2002; akt. Eray, 2017:204).

Rol belirsizliğinin işgören bağımlılığına olan negatif etkisi davranışsal olmaktan ziyade kendisini geri çekme ve işe karşı ilgisizlik gibi ruhsal kökenli olarak ortaya çıkmaktadır (Şenergüç, 2009: 81).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin neticelerinden biri de strestir. Stresin uzun zaman ve üst düzeyde seyretmesi, işgörenin işe olan motivasyonunu olumsuz etkilemekte iş yaşamında isteksizliğe ve performansın düşmesine sebep olmaktadır. İş hayatında yaşanan uzun süreli stres, işgörenin örgüte olan bağlılığını zedeleyerek onun örgütü terk etmesine vesile olmaktadır (Sığmaz, 2017: 34).

4.2.9. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir örgütsel faktör ise örgütsel adalettir. Adaletli bir örgütte işgörenler işyerinde alınan kararları, kararların uygulanma biçimlerini, yöneticilerin kendilerine ve çevresindekilere davranışlarını rasyonel ve ahlaka uygun olarak yorumlarlar. İşgörenlerin bu şekildeki algılamaları kendilerini çalıştıkları örgütte daha önemli, özel hissetmelerini sağlayacak, diğer işgörenler ve üstleri ile daha sağlam, uyumlu ve güvenli ilişkiler kurmalarına vesile olacak dolayısıyla örgütteki işgören bağlılığı artacaktır.

4.3.ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok çevresel faktör bulunmakla birlikte, bu çalışmada profesyonellik ve yeni iş bulma imkânları üzerinde durulmuştur.

4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik; işgörenin mesleği ile içselleşerek, mesleğin gerektirdiği bilgi, birikim ve beceri ile mesleğini en iyi biçimde yerine getirme yeterliliği olarak ifade edilmektedir (Koçak,2015: 48). Çökük'e (2013: 42) göre

profesyoneller, mesleklerine bağlılık ile örgütlerine bağlılık arasında ikilem yaşamaktadırlar. Profesyonellerin daha fazla mesleklerine bağlanması örgütlerine olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Bahis konusu ikilemi en aza indirip, örgütsel bağlılığı artırmanın yolu; mesleki değerlerle örgütsel değerlerin birbirlerine yakınlaştırmaktadır. Bu yüzden profesyonellere kariyer imkânları sunmak ve işyerinde özerklik sağlamak onların örgüte bağlanmalarına katkı koymaktadır (Gündoğan, 2009: 40).

4.3.2. Yeni İş İmkânları

İşgörenlerin işe bağlılıklarını etkileyen çevresel faktörlerden biri de alternatif iş bulma olanaklarının olup olmadığıdır. İşgören ekonomik avantaj sağlaması halinde yeni iş imkânlarını değerlendirerek iş yerini terk etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş olanaklarının çokluğu nedeniyle gelişmiş ülkelerde örgütsel bağlılığın azaldığını söylemek mümkündür. Öte yandan memleketlerin içinde bulunduğu ekonomik durum ve bununla bağlantılı olmak iş olanaklarının azalması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 263).

5. ÖRGÜTSEL BAğLILIĞIN DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık düzeyleri pozitif veya negatif olarak değerlendirilmektedir. Randall (1987) işgören bağlılık seviyesi ve bu seviyenin çalışana ve örgüte olan pozitif ve negatif etkilerini incelemiştir. Randall, üç bağlılık seviyesinden bahsetmiştir. Bunlar; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olarak sıralanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Aşağıda söz konusu bağlılık seviyelerine dair bilgilere yer verilmiştir.

5.1. DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAğLILIK

Düşük seviyedeki örgütsel bağlılıkta işgöreni örgütte tutan bağlar zayıf olmakla beraber işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye olan arzusu ön plana çıkmaktadır. İşgören, zayıf bağlarla örgüte bağlandığı için kendine sunulan yeni

iş tekliflerini değerlendirdiği gibi yeni iş arayışları içerisine girebilmektedir. Randall örgüte düşük seviyede bağlılık duyan işgörenlerin şahsi görevlerde uzak durdukları gibi grup bağlılığının oluşmasına en düşük katkıyı koymaktadırlar (Şimşek, 2013: 33). Düşük örgütsel bağlılık beraberinde dedikodu, şikâyet ve karşı koymayı getirdiğinden örgütü yıpratmakta, müşteri gözünde güvenini sarsmakta ve yeni oluşumlara adapte olunmasını zorlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

5.2. İLİMLİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşgören tecrübesinin üst düzeyde, ancak örgütsel içselleşmenin ve bağlılığın tam oluşmadığı bağlılık seviyesidir. İlimli bağlılık seviyesinde olan işgörenler, sisteme karşı koymakta ve kendi kimliklerini koruma gayreti içerisine gitmektedirler. Bu bağlılık türünde işgörenler, örgütün tüm değerlerine değil, bir kısmına uyarlar. Diğer bir ifade ile bir yandan örgüte bağlanırken, bir yandan da kendi bireysel değerlerini devam ettirirler (Balay, 2014: 96). Ancak ilimli örgütsel bağlılıkta her zaman olumlu sonuçlar olmaz. İlimli bağlılık yaşayan işgörenler kimliklerini koruyabilmek için sisteme karşı koydukları için toplumsal sorumluluk ve örgüte bağlılık arasında kalarak ikilem yaşamaya başlarlar. İşgörenlerin yaşadığı bu ikilem onları bir bocalama veya çatışmaya iterek çalıştıkları örgütte verimsizliğe yol açabilmektedir (Çoban, 2016: 93).

5.3. YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Yüksek bağlılık düzeyindeki işgören, örgütüne kuvvetli bağlarla bağlanmaktadır. İşgören, yaptığı işten ve elde ettiği örgütsel kazanımlardan memnuniyet duymakta, dış baskılar karşısında örgütüne sonuna kadar sadık kalmaktadır. Üst düzeyde bağlılık gösteren işgörenler ancak mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt kültürünün değişmesi ve ödüllendirmenin adil olmayışı halinde örgütten ayrılmayı düşünürler. Söz konusu bağlılık seviyesindeki işgörenler, sağlık problemleri haricinde her zaman işlerinin başındadırlar. Öte yandan, yüksek bağlılığın işgörende stres, gerilim, yaratıcılığın yok olması ve grup içinde

hüviyetini kaybetme gibi olumsuz neticeleri de ortaya çıkmaktadır (Mercan, 2006: 25).

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

İşgörenin üst düzeyde örgüte bağlanması asıl olarak sonuçları bakımından önem kazanmaktadır. Söz konusu sonuçlar arasında; işgörenin uzun yıllar aynı örgütte çalışması, azalan işten ayrılma düzeyi, düşük işgören devir hızı ve yüksek iş tatmini bulunmaktadır (Sığırı, 2007: 266).

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın sonuçlarından iş devamsızlığı, işgören performansı, işgören devir hızı ve iş tatmini üzerinde durulmuştur.

6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DEVAMSIZLIĞI

İş devamsızlığı; işgörenin herhangi bir gerekçe göstermeden idareci ya da iş sahibine bilgi sunmadan işe gelmeme durumudur. Diğer bir ifade ile iş devamsızlığı, işgörenin iş programına göre çalışması gereken zamanlarda iş yerinde bulunmamasıdır (Bacak ve Yiğit, 2010: 30).

İş devamsızlığı işgörenin bilerek ve isteyerek yaptığı bir davranış olup örgüt içindeki sosyal ve psikolojik huzursuzluğun bir belirtisidir. İş devamsızlığı kapsamında işgörenin işe zamanında gelmemesi, mesai bitiminden önce işyerinden ayrılması, uzun süreli iş ile ilgili olmayan telefon görüşmeleri yapması, çay ve kahve molalarının olması gerekenden fazla kullanılması, sık sık keyfi izinler alması gibi durumlar da bulunmaktadır (Demirel, 2009: 124).

İş devamsızlığı, finansal açıdan örgütü zayıflatan bir unsurdur. İş devamsızlığının örgüte olan ekonomik zararları arasında örgütün verdiği taahhütleri yerine getirmek için iş devamsızlığının getirdiği açığı kapatmak üzere geçici işgören istihdamı, yeni personel alımı, onların eğitim masrafları ve ek mesai harcamalarında artış yer almaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010: 36).

İş devamsızlığı örgüte üretim, verimlilik ve finansal bakımdan zararının yanında örgüt çalışanlarının diğer işgörenler ile olan ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Urhan, 2014: 76).

Yüksek düzeyde işgören bağlılığı devamsızlık eğilimini azalttığı gibi işgörenlerin sergiledikleri çaba ve kararlılık verimliliğin artmasına sebep olmaktadır (Ak ve Sezer, 2017: 114).

6.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI

Performans; belli bir sürenin sonunda ulaşılan çıktıdır. Tutar ve Altınöz'e (2018: 202) göre performans, bir işgörenin bir grubun ya da bir örgütün amacını yerine getirmede gösterdiği etkililiğin nicel ve nitel ölçüsüdür. Örgüt açısından değerlendirildiğinde ise performans; işgörenin örgütsel hedefleri yerine getirmek için görevi ile alakalı eylemleri ve faaliyetleri neticesinde elde ettiği üründür (Helvacı, 2002: 156).

İşgören performansı bir örgütün etkililiğini ve başarısını belirleyen önemli kriterlerden biridir. İşgörenlerinden iyi bir düzeyde performans sergilemesini isteyen örgütler performans değerlemelerini profesyonel bir şekilde yapmalı ve bu konu ile ilgili uygulanan değerlendirme yöntem ve tekniklerini en uygun şekilde uygulamalıdır (Uludağ, 2018: 179).

Bir örgütteki işgörenlerin performanslarını yükselterek örgüte fazladan katkı koymaları için kendileri ile örgütleri arasında güçlü bir bağın olması gerekmektedir. Bu bağ, örgütün başarısını kendi başarısı, sorunlarını kendi sorunları gibi görmesine vesile olmakta böylece işgörenlerin daha fazla heves ile çalışmalarını sağlamaktadır (Uludağ, 2018: 173).

Yapılan çalışmaların çoğunda örgütsel bağlılıkla işgören performansı arasında olumlu ve aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık arttıkça işgören performansı da artmaktadır. Araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılığın işgören performansının

artmasına önemli oranda katkı koyduğunu bulgulamışlardır (Uludağ, 2018: 189; Az, 2017:5; Rafiei, Amani ve Faroozandeh, 2014:1847).

6.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN DEVİR HIZI

İşgören devri, bir örgütte işten ayrılan ve işe yeni istihdam edilen işgörenin hareketi olarak tanımlanmaktadır (Tuna, 2007: 45). Demirkıran ve Erdem (2014: 290) işgören devrini; örgütün işgörenlerini önceden planlanmamış bir şekilde ve onların arzuları doğrultusunda kaybetmesi olarak ifade etmişlerdir. İşgören devri işgörenlerin bireysel veya örgütsel nedenlerden ötürü daha avantajlı iş olanakları sağlayan bir başka örgüte geçmesidir. Böyle bir durumda örgüt işgörenin örgütten ayrılmasını istememektedir.

İşgören devri genellikle işgörenin iş yerinde mutsuz olmasından çalışma koşullarından memnun olmamasından ya da kendini baskı altında hissetmesinden kaynaklanabilmektedir (Güler, 2016: 46).

İşgören devrinin örgütler açısından birtakım olumsuz sonuçları vardır. Öncelikle; örgütün verimliliğini ve hizmet kalitesini düşürmekte, kalan işgörenlerin moral ve motivasyonunu bozmakta örgüt güvenirliliğinin sorgulanmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına ve mevcut işgörenlerle işe yeni alınan işgörenlerin uyum sorunu yaşamasına neden olmaktadır (Güler, 2016: 49).

Örgütsel bağlılığın işgören davranışlarına yansımalarından biri de iş devir hızını azaltmasıdır. Örgütsel bağlılığı üst düzeyde olan işgörenler örgütün amaçlarını benimsemeye ve örgütte uzun süre çalışmaya meyillidirler. Dolayısıyla örgütten ayrılmaları çok beklenmez. Aksine örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde olan işgörenler kendilerini örgütün bir üyesi olarak addedemediklerinden işten ayrılmaları daha kolay olmaktadır (Urhan, 2014: 77).

6.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ

İş tatmini; işgörenlerin yaptıkları işten algıladıkları memnuniyeti veya memnuniyetsizliği ifade eden iki uçlu bir kavramdır (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 40). İş tatmini; işin yapısı ile işgören isteklerinin örtüşmesi sonucunda işgörende oluşan hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk duygusudur (Özel, 2016: 14). İş tatminini etkileyen unsurlar kişisel ve örgütsel kaynaklı olabilmektedir.

İşgören tatmin düzeyi onun beklentilerinin örgütçe karşılanıp karşılanmamasına bağlıdır. Beklentiler yeterince karşılanmadığı durumlarda iş tatminsizliği yaşanır. İş tatminsizliği, işgörenin performansını düşürür, örgüt verimliliğini azaltır, iş devir hızını yükseltir ve örgütsel bağlılığı azaltır (Üçüncü, 2016: 9).

İşgören bağlılığı ile iş tatmini ilişkisini ele alan çalışmaların önemli bir kısmında iki kavram arasında güçlü bir ilişkinin olduğundan bahsetmektedirler (Türker, 2007: 41). Kavramlar arasındaki bu ilişki doğrusal yönlüdür. Diğer bir ifadeyle, işgören bağlılığı arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Farklı araştırmacılar, yapmış oldukları araştırmalarında bu düşünceyi destekler bulgular elde etmişlerdirler (Intan, Ali, Munir ve Ali, 2014: 741; Aktay, 2010: 73; Davran ve Saydan, 2019: 241).

7. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların çoğu iki kavram arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişkinin bulunduğunu ve örgütsel bağlılığın oluşmasında en önemli unsurun işgörenlerin adaletli bir örgütte çalıştıkları hususundaki algılarının olduğunu belirtmişlerdir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4).

İşgören, örgüt yöneticilerinin yaptıkları uygulamalarda herkese eşit davrandığı yönündeki algıları onların örgütsel bağlılıklarını ve yöneticilerine olan güvenlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde

adaletin hakim olması, örgütsel bağlılığın kendiliğinden oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Şahin ve Kavas, 2016: 120). Koç ve Ay (2014: 68) örgütte görev yapanlara eşit muamele yapılmasının, ücretlendirmenin adilane olmasının, çalışanların kişisel ve örgütsel gereksinimlerinin karşılanmasında tarafsız davranılmasının ve sağlıklı bir iş atmosferi yaratılmasının işgören bağlılığını artıracağını belirtmişlerdir. Aynı araştırmacılara göre; bir işgören örgütünde herhangi bir adaletsizlik hissetmesi durumunda hem örgütten hem de yaptığı işten kendisini soyutlamakta, motivasyonu ve örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır.

Örgütün devamlılığının sağlanmasının yollarından biri de işgörenleri örgüte bağlamaktır. Çünkü örgüte bağlanan işgören kendi çıkarlarından önce örgütün çıkarlarını görür ve örgütü için kendinden beklenenden öte bir efor ortaya koyar. Örgütsel bağlılığı artıran önemli unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, örgüt idarecilerinin karar alma sürecinde ve devamında işgörenlere karşı gösterdikleri tutum ve davranışları adaletin dağıtım şeklini gösterir ve örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın önemli unsurunu oluşturur (San ve Yalçıntaş, 2017: 505-506). Pozitif örgütsel adalet algısı taşıyan işgörenler yaptıkları işlerde daha başarılı, verimli olmakta üst düzeyde ve kaliteli performans sergilemekte, çalıştıkları örgüte ve idarecilerine güven duymakta ve tüm bunların neticesinde de örgütlerine olan bağlılık düzeyleri yükselmektedir (İyigün, 2012: 60).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BANKA ÇALIŞANLARI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: KKTC ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma, KKTC bankacılık sektöründe faaliyet gösteren yerel bankalarda hizmet veren bankacıların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin bakış açılarını irdelemeyi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki düzeyini tespit etmeyi ve elde edeceği bulgular ışığında bankacılık sektöründe yönetici olarak çalışanlara önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın konusu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) bankacılık sektöründe hizmet veren işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin bakış açılarını incelemek ve iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. KKTC bankacılık sektörü KKTC Merkez Bankası' nın 2018 yılı 4. çeyrek bülten verilerine göre kamu, yerel ve şube bankaları olarak toplam 3148 kişiyi bünyesinde çalıştırmaktadır. Bir başka ifadeyle, KKTC Bankacılık Sektörü, Turizm ve Hotelcilik sektöründen sonra gelişim gösteren ve ekonomik kalkınmaya katkı koyan lokomotif sektörlerdendir. Bankacılık sektörünün belli başlı karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler arasında, müşterilerle yoğun ilişki kurulması, müşteri portföyünü genişletmek adına sıklıkla yapılan müşteri ziyaretleri, teknolojik gelişimlerin yakından takip edilmesi, müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek adına personellerin mesleki eğitimlere tabi tutulması, piyasaya sürekli yeni ve avantajlı ürünler sunulması, dinamik ancak oldukça stresli bir sektör olması yer alır. Bankacılık sektöründe çalışanların belli başlı özellikler taşıması gerekir. Bu belli başlı özellikler arasında analitik düşünme yeteneğine sahip olmak, müşteriye karşı güleryüzlü, anlayışlı ve sabırlı

davranmak, kişisel gelişime açık olmak, bilgi gizliliği kanunları gereğince müşterilerin hesap bilgilerini ve banka ile ilgili özel bilgileri koruyabilmek yer almaktadır. Banka yöneticilerinin ellerindeki vasıflı işgücünü bünyesinde tutabilmeleri için tüm işgörenlere eşit ve adil davranmaları gerekmektedir. Yöneticileri tarafından eşit ve adil davranıldığına inanan işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı ve kurumun hedeflerine ulaşmasına daha fazla katkı koyacağı düşünülmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında mevcut çalışma, KKTC yerel banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerini irdelemeyi ve iki kavram arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini ölçmeyi konu olarak seçmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.

- H1: Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır.
- H2: Yaş değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır.
- H3: Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır.
- H4: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır.
- H5: Ünvan değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır.
- H6: Tecrübe değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır.
- H7: İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, 2018-2019 dönemi boyunca, KKTC'deki yerel bankalarda çalışan banka mensupları ile sınırlandırılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Önceden de ifade edildiği üzere çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, araştırmada ilişkisel araştırma yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel araştırma yöntemi araştırmacılara, değişkenler arasındaki ilişkiyi bulgulama imkanı sunmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki seviyesinin irdelenmesinde korelasyon testi uygulanmaktadır. İlişkisel araştırma yöntemi, iki başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki açıklayıcı model, ikincisi ise tahmin modeli şeklinde adlandırılmaktadır (Metin, 2016: 102-103). Mevcut çalışmada, açıklayıcı ilişkisel model kullanılmış olup, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin gücü ve yönü saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada nicel araştırma modeli kullanılmıştır. Nicel araştırmanın en önemli prensipleri arasında katılımcılardan toplanan verilerin sayısal değerlerle belirtilmesi ölçülmesi ve araştırma sorularının test edilmesi bulunmaktadır (Başol, 2008: 120).

4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, 2018-2019 çalışma dönemi süresince KKTC'deki yerel bankalarda görev yapan 2075 banka mensubu oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise KKTC yerel bankacılık sektöründe hizmet veren 252 katılımcı oluşturmuştur. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem; "araştırmanın yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan verileri en kolay sağlayabilen deneklerin örneklem kapsamına dahil edilmesi şeklinde ifade

edilirken, ulaşılan ve araştırmaya katkı koymada gönüllü olan her denek araştırmanın örnekleminde yer alabilmektedir” (Metin, 2016: 386).

4.2. ARAşTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Katılımcılara dağıtılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini elde etmek amacıyla sorulmuş sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci kısmında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğine ait maddeler bulunmaktadır. Örnek maddeler arasında “çalışma programım adildir”, “iş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum”, “yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler” yer almaktadır. Anketin son bölümü olan üçüncü bölümde ise Allen ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen 18 ifadelik Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yer alan maddeler bulunmaktadır. Örnek maddeler arasında; “işyerimde kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum”, “bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var”, “işyerimdeki sorunları kendi sorunlarımış gibi hissedirim” ifadeleri yer almaktadır. Ölçeklerin alt boyutları ve madde numaralarına tablo 3 ve 4’de yer verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları ve Maddeleri

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Örgütsel Adalet Maddeleri
Dağıtımsal Adalet	1,2,3,4,5
Prosedüral Adalet	6,7,8,9,10,11
Etkileşimsel Adalet	12,13,14,15,16,17,18,19,20

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Maddeleri

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Örgütsel Bağlılık Maddeleri
Duygusal Bağlılık	1,2,3,15,16,17
Devam Bağlılığı	4,5,6,7,8,9
Normatif Bağlılık	10,11,12,13,14,18

Örgütsel bağlılık ölçeğinde ters kodlama (reversed coding) bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde 15,16,17,18 numaralı maddeler ters kodlanmıştır.

Katılımcılar cevaplarını 5’li likert ölçeğine göre derecelendirmişlerdir. Başka bir deyişle katılımcılar cevaplarını; 1=”Kesinlikle Katılmıyorum”, 2=”Katılmıyorum”, 3=”Kararsızım”, 4=”Katılıyorum”, 5”Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir.

Hazırlanan anketler mesai saatleri içinde araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılarak elden dağıtılmıştır.

Verilerin yorumlanmasında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Araştırmada sırası ile; frekans analizleri, Cronbach Alpha güvenilirlik analizi, betimsel analizler, anlamlı farklılık analizleri ve son olarak da kavramlar arası ilişkinin tespiti için Pearson Momentum Korelasyon kat sayısı testi uygulanmıştır.

5. LİTERATÜRDE KONU İLE İLGİLİ YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR

Uysal (2014) yapmış olduğu araştırmada, Ankara ili Altındağ ilçesine bağlı genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını

belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada 275 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş ve Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları bütün boyutlarda orta derecede olduğu, en yüksek algının işlemsel adalet boyutunda olduğu bulgulanmıştır. Yapılan araştırmada, örgütsel adalet ve alt boyutları algısı cinsiyet, yaş ve meslek kıdem değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermezken branş değişkeninde beceri branşında görev alan öğretmenlerin dağıtımsal ve prosedüral adalet algılarına sayısal ve sözel branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çırak ve Başkan (2015) araştırmaya katkı koyan 357 öğretmen üzerinden Ankara Yenimahallede görev alan öğretmenlerin müdürlerine karşı algıladıkları örgütsel adaleti ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirmiş olduğu örgütsel adalet ölçeğini kullanmışlardır. Araştırmacılar, öğretmenlerin, okul müdürlerinin örgütsel adaletlerini her üç boyutta yüksek düzeyde algıladıklarını, en yüksek algı boyutunun ise etkileşim boyutunda olduğunu bulgulamışlardır. Cinsiyet değişkeninde erkek öğretmenlerin dağıtım adaleti ve prosedür adaleti boyutlarında okul müdürlerini kadın öğretmenlere göre daha adil olarak değerlendirdikleri, etkileşim boyutunda ise anlamlı bir farklılığın oluşmadığını bulgulamışlardır. Branş değişkeninde ise sınıf öğretmenlerinin müdürlerini dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarında daha adil olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Eğitim durumu değişkeninde yüksek okul mezunlarının, müdürleri dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarında orta düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Mesleki kıdem değişkeninde ise anlamlı farklılık 1-5 yıl arası hizmeti olanlarla diğerleri arasında olmuştur. Buna göre hizmet yılları 1-5 yıl arasında olanlar okul müdürlerini daha az adil algılamaktadır.

Kurumdaki hizmet süresine bakıldığında ise hizmet süresi uzadıkça örgütsel adalet algı düzeyinin yükseldiği bulgulanmıştır.

Girgin ve Bayraktar (2017) yapmış oldukları araştırmada İstanbul'un Bakırköy, Bağcılar ve Küçükçekmece ilçelerindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan 386 öğretmenin yöneticilerine duydukları örgütsel adalet algısını ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar alışmalarında Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeğini kullanmışlardır. Araştırmacılar, ğretmenlerin hem toplam hem de örgütsel adalet boyutlarındaki adalet algılarının orta düzeyde olduğunu bulgulamışlardır. En yüksek algı düzeyi etkileşim boyutunda, en düşük algı düzeyi ise dağıtım adaletinde olmuştur.

Araştırmada; cinsiyet ve yaş değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulgulanmazken kıdem boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu grlmştur. Bulguya göre kıdemli işgörenin gerek toplam gerekse tüm örgütsel adalet boyutlarında örgütsel adaleti daha yüksek düzeydedir. Branş değişkeninde anlamlı bir fark gözlemlenmezken sayısal ders grubu ğretmenlerinin prosedür ve iletişim alt boyutlarına ilişkin algıları diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Velmurugan ve Zafar (2012) yapmış oldukları araştırmalarında Hindistan'daki 347 yöneticinin örgütsel bağlılıklarını demografik değişkenler ışığında lmişlerdir. Bulgulara göre işgörenin yaşı ve hizmet süresi arttıka, eğitim seviyesi ve vasıfları yükseldikçe örgütsel bağlılıkları anlamlı derecede artmaktadır. Araştırmada ayrıca erkek işgörenlerin kadınlara göre örgütlerine anlamlı olarak daha fazla bağlandığı bulgulanmıştır.

Bozkurt ve Yurt (2013: 128) yapmış oldukları araştırmada Düzce niversitesi'nde görev alan akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini 211 katılımcı ile ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar Allen-Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğini kullanmışlardır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin üniversitelerine bağlılık gösterdikleri en yüksek bağlılık boyutunun duygusal boyutta bulunduğu tespit edilmiştir. Akademisyenlerin rgtsel bağlılığı ile cinsiyet ve eğitim değişlenleri ile anlamlı bir farklılık bulgulanamamıştır.

Evli akademisyenlerin duygusal bağılıklarının bekârlara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu yaşları yükseldikçe devam bağılıklarının azaldığı, alt kadroda yer alanların devam bağılıklarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu işte yeni olanlarla kurumda uzun yıllar hizmet verenlerin normatif bağılıklarının anlamlı derecede yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Taşlıyan ve Pekkan (2017) yapmış oldukları araştırmalarında Adana İlindeki beş yıldızlı otellerde görev yapan 156 katılımcının Allen ve Mayer'in örgütsel bağılık ölçeğini kullanarak bağılık düzeylerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada elde edilen veriler, çalışmaya katkı koyanların örgütsel bağılıklarının orta düzeyde olduğunu, en yüksek bağılık boyutunun devam boyutu olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte araştırmada eğitim durumu ve ortalama aylık ücret değişkenleri ile örgütsel bağılık arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak yaş ve hizmet süreleri ile örgütsel bağılık arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yaş ve hizmet süresi arttıkça örgütsel bağılık düzeyi düşmektedir. Örgütsel bağılığın farklılaştığı tespit edilen diğer bir değişken ise cinsiyettir. Erkeklerin kadınlara oranla örgüte daha fazla bağlandıkları bulgulanmıştır.

Babadağ (2015: 321) araştırmasında Uşak Belediyesi'ndeki 156 işgörenin örgütsel bağılığı, demografik faktörler ışığında incelemiştir. Araştırmada Nowday, Porter ve Steer'in (1979) geliştirdiği örgütsel bağılık ölçeği kullanılmıştır. İşgörenlerin örgütlerine orta düzeyde bir bağılık gösterdiği bulgulanmıştır. Diğer yandan, en yüksek bağılık düzeyi duygusal bağılık boyutunda tespit edilmiştir. İşgörenler örgütlerine orta düzeyde bir bağılık duymaktadırlar. En yüksek bağılık düzeyi duygusal bağılık boyutunda tespit edilmiştir. Araştırmada yaş, medeni durum ve hizmet süresi değişkenleri ile örgütsel bağılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öte yandan erkek işgörenlerin örgütsel bağılığı ve alt boyutlardan duygusal ve devam bağılıklarının anlamlı olarak yüksek olduğu, eğitim seviyesinin yükselmesi ile

hem örgütsel bağlılığın hem de devam ve duygusal bağlılığın düştüğü bulgulanmıştır.

Rafei-Dehkordi, Mohammadi ve Yektayar (2013) yapmış oldukları araştırmada Chaher Mahal ve Bakhtiari Gençlik ve Spor Müdürlüğünde görev alan 150 katılımcı üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbiri ile olan ilişkisini Niehoff ve Moorman'ın (1993) örgütsel adalet ve Allen ve Meyer'in (1991) örgütsel bağlılık ölçeğini kullanarak tespit etmeyi amaçlamışlardır. Elde edilen neticeler kavramların birbirleri ile doğru orantıda ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bal (2014) yapmış olduğu araştırmasında ilkokullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile bağlılıkları arasındaki ilişki düzeyini ve adalet algılarının bağlılık üzerindeki etkisini ele almayı amaçlamıştır. Araştırmacı yapmış olduğu araştırmada Donovan, Drasgow ve Munson'un (1998) örgütsel adalet ölçeğini ve Meyer vd (1993) örgütsel bağlılık ölçeğini kullanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda devam bağlılığı dışında kalan tüm boyutların birbirleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları ve yine devam bağlılığı dışında kalan tüm boyutlarda öğretmenlerin adalet algıları ile bağlılıklarının birbirlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Ulukapı ve Bedük (2014) yaptıkları araştırmada Konya III. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerde görev yapan 137 işgörenin örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel bağlılığa ve bağlılık boyutlarına olan etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada Niehoff ve Moorman'ın (1993) örgütsel bağlılık ölçeği ile Allen ve Meyer'in (1993) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık ile cinsiyet, kurumdaki pozisyon, yaş, kıdem ve eğitim değişkenleri ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Cinsiyet değişkeninde kadın işgörenlerin devam bağlılığının anlamlı olarak daha yüksek olduğu, alt kademe işgörenlerin anlamlı olarak kuruma daha bağlı olduğu, işgörenlerin yaşlarının ve kıdemlerinin artması ile örgüte daha fazla bağlandığı bulgulanırken eğitim

değişkeninde işgörenler arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Diğer yandan kurumdaki pozisyon, yaş ve kıdem değişkenleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir fark bulunamazken lisans mezunlarının adalet algılarının ilkokul mezunlarına göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, örgütsel adalet algı düzeyi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde duygusal ve devam bağlılığı ile pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan ve Qurashi (2016) araştırmalarında Pakistandaki üç yükseköğretim kurumundan seçilmiş 500 katılımcıya uyguladıkları anketle örgütsel adaletin dağıtım ve prosedüral adalet boyutları ile örgütsel bağlılığın ilişkisini saptamaya çalışmışlardır. Bulgulara göre örgütsel adaletin bahis konusu iki boyutu örgütsel bağlılığı dikkate değer ölçüde ve olumlu yönde etkilemektedir

Şahin ve Kavas (2016: 127) araştırmalarında Afyonkarahisar'ın Bayat ilçesindeki resmi okullarda görev yapan 95 öğretmen üzerinde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada Niehoff ve Moorman'ın (1993) örgütsel adalet ölçeği ile Üstüner (2009) tarafından öğretmenler için geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katkı koyan öğretmenlerin hem örgütsel adalet algılarının hem de örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olduğu ve iki kavram arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir.

Aksoy (2017) Güneydoğu illerindeki havacılık sektöründeki işletmelerde hizmet gören 447 işgörenin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği ile Mowday, Steers ve Porter'in (1979) geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık

ilişkinin yanında kavramların bazı demografik değişkenlerle olan ilişkisi de ölçülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre; cinsiyet ve iş tecrübesi değişkenleri ile her iki kavram arasında da anlamlı bir farklılık gözlemlenmezken evli işgörenlerin hem örgütsel adalet algılarının hem de örgütsel bağlılıklarının daha üst düzeyde olduğu, işgörenlerin yaşlarının artması ile gerek örgütsel adalet gerekse örgütsel bağlılık algılarının yükseldiği, eğitim düzeyi değişkeninde ise lisansüstü eğitime sahip olan işgörenlerin, hem örgütsel adalet algıları hem de örgütsel bağlılıklarının diğerlerine göre daha üst düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; iki kavram arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır.

Rathore ve Sen (2017) Hindistan'daki bilgisayar teknolojisi sektöründe çalışan 90 işgören üzerinden örgütsel adaletin üç boyutunun örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmeyi hedeflemişlerdir. Araştırmada Niehoff ve Moorman'ın (1993) örgütsel adalet ölçeği Allen ve Meyer'in (1993) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel adaletin dağıtım, prosedüral ve etkileşim boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif doğrultulu ve yüksek derecede bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde işgörenlerin sosyo-demografik değişkenlerinden elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

6.1. ARAŞTIRMANIN SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Bulgular

Katılımcının Cinsiyeti	Sayı (N)	Yüzde (%)
Erkek	121	48
Kadın	131	52
Toplam	252	100.0

Araştırmaya katkı koyan katılımcıların % 48' inin erkek, % 52'sinin ise kadın olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Yaş Aralıklarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların Yaş Aralıkları	Sayı (N)	Yüzde (%)
20-24	17	6.7
25-29	62	24.6
30-34	66	26.2
35-39	48	19.0
40-44	40	15.9
45+	19	7.5
Toplam	252	100

Araştırmaya katkı koyan banka çalışanlarının % 6.7'sinin 20-24, % 24.6'sının 25-29, % 26.2'sinin 30-34, % 19'nun 35-39, % 15.9'nun 40-44, % 7.5'nin ise en az 45 yaşında olduğu saptanmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların Medeni Durumları	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evli	154	61.1
Bekar	98	38.9
Toplam	252	100.0

Katılımcıların, % 61.1' inin evli, % 38.9'nun ise bekar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların Eğitim Durumları	Sayı (N)	Yüzde (%)
Lise	38	15.1
Önlisans	51	20.2
Lisans	101	40.1
Yüksek Lisans	61	24.2
Doktora	1	.4
Toplam	252	100

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının % 15.1'nin lise mezunu, % 20.2'sinin önlisans mezunu, % 40.1'nin lisans mezunu, % 24.2'sinin yüksek lisans mezunu ve % 0.4'nün ise doktora mezunu olduğu bulgulanmıştır

Tablo 9. Katılımcıların Ünvanlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların Ünvanları	Sayı (N)	Yüzde (%)
Yetkili Yardımcısı	66	26.2
Yetkili	97	38.5
Yönetmen Yardımcısı	15	6.0
Yönetmen	26	10.3
Müdür Yardımcısı	21	8.3
Müdür	27	10.7
Toplam	252	100

Katılımcıların % 26.2'sinin yetkili yardımcısı, % 38.5'inin yetkili, % 6'sının yönetmen yardımcısı, % 10.3'nün yönetmen, % 8.3'ünün müdür yardımcısı ve % 10.7'si ise müdür olarak görev yapmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların Mesleki Tecrübeleri	Sayı (N)	Yüzde (%)
1 yıldan az	7	2.8
1-5 yıl	63	25.0
6-10 yıl	69	27.4
11-15 yıl	67	26.6
16-20 yıl	32	12.7
21 yıl ve üzeri	14	5.6
Toplam	252	100

Katılımcıların % 2.8'nin 1 yıldan az, % 25'nin 1-5 yıl, % 27.4'nün 6-10 yıl, % 26.6'sının 11-15 yıl, % 12.7'sinin 16-20 yıl, % 5.6'sının en az 21 yıl mesleki tecrübeye sahip oldukları saptanmıştır.

6.2. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve uygulanabilirlik testi Cronbach Alpha analizi uygulanarak yapılmıştır. Kurallara göre Cronbach Alpha Katsayısının 0.65 ve üzerinde olması çalışmada kullanılan ölçek ya da ölçeklerin güvenilir olduğu manasını taşımaktadır (Büyüköztürk, 2010: 183).

Minaslı (2013: 126) yapmış olduğu araştırmasında Cronbach Alpha katsayısının alabileceği değer aralıklarına ve güvenilirlik düzeyi açısından açıklamalara yer vermiştir. Bu açıklamalara tablo 11 'de yer verilmiştir.

Tablo 11. Alfa Katsayısı Aralıkları ve Güvenilirlik Düzeyi

Alfa Katsayısı aralıkları	Güvenirlilik Düzeyi
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek Güvenilir Değildir.
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçek Orta Güvenirliliktedir.
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek Oldukça Güvenilirdir.
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Ölçek Yüksek Derecede Güvenilirdir.

Bu bağlamda araştırmanın güvenilirlik analizine ilişkin bulgulara tablo 12 ve 13'de yer verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Uygulanabilirlik Analizi Neticesi

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Cronbach Alpha	Güvenirlilik Düzeyi Açıklamaları
Dağıtım Adaleti	0.80	Ölçek oldukça güvenilirdir
Prosedüral Adalet	0.70	Ölçek oldukça güvenilirdir
Etkileşim Adalet	0.75	Ölçek oldukça güvenilirdir.
Ölçek Genel	0.75	Ölçek oldukça güvenilirdir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Neticesi

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Cronbach Alpha	Güvenirlilik Düzeyi Açıklamaları
Duygusal Bağlılık	0.72	Ölçek oldukça güvenilirdir
Devam Bağlılığı	0.75	Ölçek oldukça güvenilirdir
Normatif Bağlılık	0.70	Ölçek oldukça güvenilirdir.
Ölçek Genel	0.72	Ölçek oldukça güvenilirdir.

Cronbach Alpha Analizi neticeleri ışığında çalışmada uygulanan her iki ölçekte “oldukça güvenilir” olduğu ortaya çıkmıştır.

6.3. ARAŞTIRMANIN BETİMSSEL BULGULARI

Araştırma, banka çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını gerek boyutsal gerekse kavramlardaki maddelere göre irdeleme imkânı bulmuştur. Söz konusu bulgular ortalama analizi ile ortaya çıkmıştır.

6.3.1. Araştırmanın Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Boyutlar Bazında Ortalama Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına göre ortalama analizi neticelerine yer verilmiştir.

Gerek örgütsel adalet, gerekse örgütsel bağlılık için kullanılan likert ölçeğinde 5 en yüksek 1 en düşük ifadeleri temsil etmektedir. Ters çevirme işlemi gerektiren maddeler için bu tam tersidir. Derecelendirme aralıkları için ortaya çıkan değerlerin hesaplanması ise (en yüksek değer- en düşük değer) / en yüksek değer şeklindedir. Bu bağlamda $(5-1)/5= 0.80$ mevcut araştırma için

hesaplanmış derecelendirme aralığıdır. Tablo 14’de aralıklara ve ifadelerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Aralıkları ve İfadeleri

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Aralıkları	Aralık İfadeleri
1.00-1.79	Zayıf
1.80-2.59	Yetersiz
2.60-3.39	Orta
3.40-4.19	İyi
4.20-5.00	Çok İyi

Tablo 15. Örgütsel Adaletin Boyutlarına Göre Ortalama Analizi Neticesi

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Sayı (N)	Minimum	Maximum	Ortalama (X̄)	Standart Sapma(σ)
Prosedüral Adalet	252	1.00	5.00	3.09	0.87
Etkileşimsel Adalet	252	1.67	5.00	3.25	0.72
Dağıtım Adaleti	252	1.80	4.80	3.27	0.63

Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin ortalama analizi neticelerine tablo 15’da yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, katılımcıların prosedüral adalet algıları diğer boyutlara oranla daha düşüktür. Ortalama analizi neticeleri irdelendiğinde banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının “orta düzeyde” olduğu saptanmıştır.

Betimsel analiz sonuçları ışığında banka mensuplarının örgütsel adalet kavramında en yüksek algının dağıtım, en düşük algının ise prosedüral adalet boyutlarında olduğu tespit edilmiştir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında yöneticilerin ücret, mevki yükseltilmesi, ek menfaatler gibi konularda adil davranmalarının yer aldığı düşünülmektedir. Prosedüral adalet boyutunun düşük

çıkmasının nedeni ise katılımcıların, çalıştıkları örgütte elde etmiş oldukları kazanımların paylaşılmasında uygulanan metotların ve iş koşullarına dair alınan kararlarda yeterince adil olmağını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Literatürde katılımcıların örgütsel adalet algılarını boyutlara göre inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Araştırmaların geneli etkileşim (işlemsel) adalet boyutunun ön planda olduğunu bulgulamıştır (Uysal, 2014; Girgin ve Bayraktar, 2017).

Tablo 16. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarına Göre Ortalama Analizi Neticesi

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Sayı (N)	Minimum	Maximum	Ortalama (X̄)	Standart Sapma(σ)
Devam Bağlılığı	252	1.00	4.67	2.91	0.65
Duygusal Bağlılık	252	1.83	4.83	3.21	0.43
Normatif Bağlılık	252	1.50	5.00	3.25	0.57

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin ortalama analizi neticelerine tablo 16’de yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, katılımcıların devam bağlılığına ilişkin algıları diğer boyutlara oranla daha düşüktür. Ortalama analizi neticeleri irdelendiğinde banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa dair algılarının “orta düzeyde” olduğu saptanmıştır.

Araştırmada katılımcıların normatif bağlılık boyutunda, devam ve duygusal bağlılık boyutlarına göre daha yüksek bir algıya sahip oldukları saptanmıştır. Literatürde farklı araştırmacılar değişik bulgular bulmuşlardır. Örneğin bazı araştırmacılar duygusal bağlılığın ön planda olduğunu saptarken (Bozkurt ve Yurt, 2013; Babadağ, 2017) bazı araştırmacılar ise devam bağlılığının ön planda olduğunu bulgulamışlardır (Taşlıyan ve Pekkan, 2017).

Diğer yandan, banka mensuplarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu farklı araştırmacıların bulguları ile benzeşmiştir (Uysal, 2014; Girgin ve Bayraktar,

2017; Babadağ, 2017, Taşlıyan ve Pekkan, 2017). Ancak banka mensuplarının orta düzeyde adalet ve bağlılık düzeyleri çalıştıkları örgütler için belli başlı sorunlara yol açmaktadır. Orta düzeyde adalet ve bağlılığı olan işgörenlerin ilerleyen dönemlerde iş doyumlarının düşmesi ve yeni iş imkanları araması beraberinde yüksek iş devir gücünü getirdiğinden idarecilerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı üst seviyelere çekecek politikalar geliştirmeleri gerekmektedir.

6.3.2. Araştırmanın Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Maddeler Bazında Ortalama Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarında bulunan maddeler için ortalama analizi yapılmıştır. Ortalama analizinden elde edilen sonuçlardan ortalama değeri en yüksek ve en düşük olan bazı maddeler araştırmaya dahil edilmiştir.

6.3.2.1. Örgütsel Adalet Boyutlarının Alt Madde Ortalama Analizleri

Örgütsel adalet ölçeğinde bulunan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının maddelerine uygulanan ortalama analizi sonuçlarına göre en yüksek ve en düşük ortalaması olan bazı maddelere tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 17. Dağıtımsal Adalet Maddelerine Göre Ortalama Analizi Neticesi

Dağıtımsal Adalet Maddeleri	Sayı (N)	Minimum	Maksimum	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma(σ)
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	252	1.00	5.00	3.00	1.29
Çalışma programım adildir	252	1.00	5.00	3.04	1.28
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum	252	1.00	5.00	3.32	1.18
İş yükümün adil olduğu kanısındayım	252	1.00	5.00	3.47	1.15
İş sorumluluklarının adil olduğu kanısındayım	252	1.00	5.00	3.51	1.09

Tablo 17’de elde edilen bulgular doğrultusunda dağıtımsal adalet boyutunda katılımcıların iş sorumluluklarının adilane bir şekilde dağıtıldığını ve iş yüklerinin adil olduğunu düşünürlerken, ücretin ve çalışma programının adil olması konusunda örgütlerinin gelişim göstermesi gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 18. Prosedürel Adalet Maddelerine Göre Ortalama Analizi Neticesi

Prosedüral Adalet Maddeleri	Sayı (N)	Minimum	Maksimum	Ortalama (X̄)	Standart Sapma(σ)
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararın üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	252	1.00	5.00	2.19	1.27
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	252	1.00	5.00	3.05	1.24
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	252	1.00	5.00	3.35	1.27
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	252	1.00	5.00	3.39	1.26

Prosedüral adalet boyutunun maddelerine ilişkin ortalama analizi neticesine tablo 18’da yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında katılımcıların işleri ile alakalı kararların tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanması ve işle alakalı kararların idarecilerce yansız bir biçimde uygulamaya konulması hususlarında, işgörenlerin yöneticilerce alınan kararları tartışma ya da yeniden

görüülmesini istemeye ve yöneticilerce alınan kararların kendilerine açıklama yapılarak aktarılması hususlarına göre adalet algıları daha üst düzeydedir.

Tablo 19. Etkileşimsel Adalet Maddelerine Göre Ortalama Analizi Neticesi

Etkileşimsel Adalet Maddeleri	Sayı (N)	Minimum	Maksimum	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma(σ)
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	252	1.00	5.00	2.01	1.23
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için akla uygun açıklamalar yaparlar.	252	1.00	5.00	2.40	1.37
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar	252	1.00	5.00	2.49	1.49
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	252	1.00	5.00	3.28	1.19
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	252	1.00	5.00	3.34	1.23
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	252	1.00	5.00	3.47	1.18

Etkileşimsel adalet boyutunun alt maddelerine dair ortalama analizi neticelerine tablo 19’da yer verilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların işleri ile alakalı kararların alınmasında idarecilerinin kendilerine saygılı davranıp önem vermesine, işleri ile alakalı kararların alınmasında haklarının gözetilmesine ilişkin adalet algılarının, idarecilerin işlerle alakalı

kararlar alırken onlara gerekli ve yöneticilerin işle alakalı kararlar alırken akla uygun açıklamalar yapma konularındaki adalet algılarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

6.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Alt Madde Ortalama Analizleri

Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan duygusal, devam ve normative bağlılık boyutlarının maddelerine uygulanan ortalama analizi sonuçlarına göre en yüksek ve en düşük ortalaması olan bazı maddelere tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 20. Duygusal Bağlılık Maddelerine İlişkin Ortalama Analizi Neticesi

Duygusal Bağlılığa Maddeleri	Sayı (N)	Minimum	Maksimum	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma(σ)
Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.	252	1.00	5.00	2.75	1.39
İşyerimde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum	252	1.00	5.00	2.94	1.08
İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	252	1.00	5.00	3.81	1.00
İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımımiş gibi hissederim.	252	1.00	5.00	3.92	1.01

Katılımcıların kariyerlerinin geri kalan bölümünü çalıştıkları iş yerinde geçirmekten mutlu oldukları ve iş yerlerinde ortaya çıkan konuları kendi sorunları gibi algıladıkları, işyerleri ile duygusal olarak bir bağ kurdukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 21. Devam Bağlılığı Maddelerine İlişkin Ortalama Analizi Neticesi

Devam Bağlılığı Maddeleri	Sayı (N)	Minimum	Maksimum	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma(σ)
Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır	252	1.00	5.00	2.45	1.16
Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	252	1.00	5.00	2.57	1.18
Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	252	1.00	5.00	3.09	1.31
İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zordur.	252	1.00	5.00	3.29	1.21

Devam bağlılığı boyutu kapsamında katılımcıların işyerlerinden ayrılmak istiyor olsalar bile hemen ayrılmanın kendileri için zor olacağı, işyerinde çalışmaya kendilerini mecbur hissettikleri ve işlerini bıraktıkları takdirde yaşantılarında çok şeyin aksayacağı fakat bunlara rağmen yine de kendileri için uygun iş seçeneklerinin olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 22. Normatif Bağlılık Maddelerine İlişkin Ortalama Analizi Neticesi

Normatif Bağlılık Maddeleri	Sayı (N)	Minimum	Maksimum	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma(σ)
İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	252	1.00	5.00	1.98	0.98
Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	252	1.00	5.00	2.91	0.97
Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.	252	1.00	5.00	3.15	1.30
Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.	252	1.00	5.00	3.51	1.15

Katılımcı banka mensuplarının çalıştıkları yere karşı ait olma hissi besledikleri, buna önem verdikleri, farklı bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsalar bile işyerlerinden ayrılmayı doğru bulmadıkları fakat tüm bunlara rağmen çalışılan işyerine aşırı bir şekilde bağlı olmanın da çok anlamlı olmadığı görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır.

6.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan ve son olarak da iş tecrübesi değişkenlerinin gerek örgütsel adalet gerekse örgütsel bağlılık alt boyutları ile anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadıklarını bulgulamak amacı ile parametrik ve parametrik olmayan analizlere yer verilmiştir. Daha farklı bir

değişle normal dağılım gösteren sosyo-demografik değişkenler için parametrik analizlerden Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples T test) ile Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova), normal dağılım göstermeyen sosyo-demografik değişkenler için ise Mann-Whitney U ile Kruskal Wallis-H Testleri uygulanmıştır. Çalışmada gruplararası farklılıkları tespit etmek amacı ile post hoc. testlerinden TUKEY ile Tamhane testlerine yer verilmiştir. Ortaya çıkan p değerinin 0.05'ten küçük olması ($p < 0.05$) değişkenlerle kavramlar arasında istatistiksel açıdan ortaya çıkan farklılıkların anlamlı olduğu manasını taşımaktadır (Pallant, 2013: 162-163).

Tablo 23. Cinsiyet Değişkenine Göre Ortaya Çıkan Bağımsız Örneklem T Testi Neticeleri

Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	p Değeri
Dağıtım Adaleti	Erkek	3.24	0.65	1.54	0.22	0.22
	Kadın	3.22	0.59			
Prosedüral Adalet	Erkek	3.16	0.89	3.64	0.55	0.18
	Kadın	3.02	0.86			
Etkileşim Adaleti	Erkek	3.31	0.74	2.34	0.35	0.16
	Kadın	3.19	0.71			
Duygusal Bağlılık	Erkek	3.32	0.53	2.59	0.40	0.02*
	Kadın	3.17	0.50			
Devam Bağlığı	Erkek	2.83	0.69	2.59	0.52	0.10
	Kadın	2.96	0.62			
Normatif Bağlılık	Erkek	3.17	0.47	6.89	0.54	0.01*
	Kadın	3.36	0.63			

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı fark olup olmadığını bulgulamak amacı ile bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır. Cinsiyet değişkeni normal dağılım gösterdiği ve iki değişkenli olduğu için parametrik analizlerden bağımsız örneklem T testi kullanılmıştır.

Tablo 23’de cinsiyete göre bağımsız örneklem T testi neticelerine yer verilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında cinsiyetlerine göre katılımcılar örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadırlar. Başka bir deyişle erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu, kadın katılımcıların ise erkek katılımcılara oranla normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin yüksek çıkmasında kadın işgörenlerin erkek işgörenlere oranla daha fazla engel aşarak iş bulması, buldukları işe daha yoğun bir şekilde bağlanmaları, çalıştıkları kurumu erkeklere oranla daha özel ve vazgeçilmez olarak algılamaları ve erkek işgörenlere oranla risk almaktan kaçınıp orada çalışmaya kendilerini mecbur hissetmelerinin olduğu düşünülmektedir. Erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla duygusal bağlılıklarının daha yüksek çıkmasında ise erkek işgörenlerin kendi değer ve prensipleri ile çalıştıkları örgütün değer ve prensiplerinin örtüşmesi ve erkeğe toplum tarafından biçilen aile geçimini sağlaması gibi roller onu duygusal anlamda çalıştığı örgüte bağlayabilmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık kavramı arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken (Bozkurt ve Yurt, 2013), (Taşlıyan ve Pekkan, 2017) ve Babadağ (2015) çalışmalarında erkeklerin kadınlara oranla bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Bu çerçeveden bakıldığında çalışmanın bu bulgusu (Taşlıyan ve Pekkan, 2017) ve Babadağ (2015) ‘ın bulgusu ile örtüşmektedir.

Diğer yandan elde edilen bulgulara göre katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları arasında ise anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla erkek ve kadın katılımcılar örgütsel adalet konusunda benzer algılara sahiptirler. Uysal’ın (2014) ve Girgin ve Bayraktar’ın (2017) yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Çalışmanın bu bulgusu Uysal’ın (2014) ve Girgin ve Bayraktar’ın (2017) elde etmiş oldukları sonuçlarla örtüşmektedir.

Tablo 24. Yaş Değişkenine Göre Ortaya Çıkan Tek Yönlü Varyans ve Tukey Analiz Neticeleri

Boyutlar	Yaş Aralıkları	Ortalama	S.S değeri	F	P Değeri	Anlamlı Fark
Dağıtımsal Adalet	20-24	2.82	0.56	2.29	0.03*	(20-24)-(25-29)
	25-29	3.34	0.63			
	30-34	3.22	0.60			
	35-39	3.32	0.62			
	40-44	3.31	0.65			
	45+	3.38	0.56			
Prosedüral Adalet	20-24	2.83	0.87	2.21	0.45	
	25-29	3.16	0.84			
	30-34	3.12	0.75			
	35-39	2.92	1.01			
	40-44	3.23	0.97			
	45+	3.08	0.75			
Etkileşimsel Adalet	20-24	3.09	0.71	2.25	0.46	
	25-29	3.30	0.76			
	30-34	3.33	0.67			
	35-39	3.08	0.75			
	40-44	3.27	0.76			
	45+	3.24	0.53			
Duygusal Bağlılık	20-24	3.19	0.66	1.50	0.52	
	25-29	3.18	0.50			
	30-34	3.21	0.51			
	35-39	3.24	0.62			
	40-44	3.39	0.46			
	45+	3.21	0.23			
Devam Bağlılığı	20-24	3.02	0.54	1.59	0.17	
	25-29	2.89	0.68			
	30-34	2.74	0.52			
	35-39	3.07	0.69			
	40-44	2.90	0.72			
	45+	2.94	0.75			
Normatif Bağlılık	20-24	3.50	0.53	1.41	0.24	

	25-29	3.27	0.65		
	30-34	3.30	0.46		
	35-39	3.34	0.58		
	40-44	3.10	0.55		
	45+	3.19	0.58		

Yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı fark oluşup oluşmadığını bulgulamak amacı ile tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yaş değişkeni normal dağılım gösterdiği ve ikiden fazla değişkenli olduğu için parametrik analizlerden tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar yaş değişkeninde katılımcıların dağıtımsal adalet boyutunda birbirlerinden farklılaştıklarını ortaya çıkarmıştır ($p<0.05$). İstatistiksel olarak ortaya çıkan bu farklılığın hangi yaş grupları arasında meydana geldiğini bulgulamak amacı ile değişken normal dağılım gösterdiği için post hoc testlerinden TUKEY testi uygulanmıştır. Yaş değişkenine göre, dağıtımsal adalet boyutunda 20-24 yaş grubu ile 25-29 yaş grubunun istatistiksel olarak farklılaştıkları ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre 20-24 yaş grubunun dağıtımsal adalet algısının 25-29 yaş grubuna oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

20-24 yaş aralığındaki katılımcılar yaş grubundaki en genç işgören grubunu oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla bu grup diğer gruplara göre daha kısa süredir örgütte çalışan grup olarak değerlendirilir ise; bu yaş grubundaki katılımcılar örgütte bulunan adalet uygulamalarından daha çok yaptıkları işe adapte olma, tutunma, kendini gösterme gibi konulara odaklanmaktadır. Deneyim kazanıp kendilerine örgütte bir yer edindiklerine kanaat getirdikten sonra ise örgütteki dağıtımsal adalet uygulamalarına daha duyarlı olabilecekleri düşünülmektedir. Cihangiroğlu vd (2010) yapmış oldukları araştırmalarında katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel adalet algılarının farklılaştığını

bulgulamıştır. Katılımcıların yaşları arttıkça tüm örgütsel adalet boyutlarında olumlu algının da arttığını bulgulamışlardır. Bu bağlamda araştırmanın söz konusu bulgusu ile Cihangiroğlu vd (2010) bulgusu dağıtımsal adalet boyutunda örtüşmektedir.

Diğer yandan elde edilen bulgulara göre katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında ise anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Oysa işgörenlerin yaş aldıkça örgütsel bağlılık algılarının olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir. Bozkurt ve Yurt'un (2013) yapmış oldukları araştırmada katılımcıların yaş değişkenine göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edemezken devam bağlılığı boyutunda farklılık tespit etmişlerdir. Taşlıyan ve Pekkan'ın (2017), Osei-Affum vd (2013) ve Velmurugan ve Zafar'ın (2012) yapmış oldukları araştırmalarında ise yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırmanın söz konusu bulgusu Bozkurt ve Yurt'un (2013) sonuçları ile paralellik gösterirken, Taşlıyan ve Pekkan (2017), Osei-Affum vd (2013) ve Velmurugan ve Zafar'ın (2012) sonuçları ile örtüşmemektedir.

Tablo 25. Medeni Durum Değişkenine Göre Ortaya Çıkan Mann Whitney U Test Neticesi

Boyutlar	Medeni Durum	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamları	Mann Whitney U	Anlamlılık çift kuyruklu
Dağıtım Adaleti	Evli	126.19	19442	7498	0.93
	Bekar	126.98	12422		
Prosedüral Adalet	Evli	123.69	19048	7113	0.44
	Bekar	130.92	12830		
Etkileşim Adaleti	Evli	126.55	19488	7539	0.99
	Bekar	126.43	12390		
Duygusal Bağlılık	Evli	129.58	19956	7071	0.40
	Bekar	121.62	11922		
Devam Bağlılığı	Evli	128.62	19808	7219	0.56
	Bekar	123.16	12070		
	Bekar	126.84	12430		

Medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı fark oluşup oluşmadığını bulgulamak amacı ile Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Medeni durum değişkeni normal dağılım göstermediği ve iki bağımsız değişkenli olduğu için parametrik olmayan analizlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Elde edilen verilere göre medeni durum değişkenine göre katılımcılar örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarında birbirleri ile benzeştiklerinden ($p>0.05$) aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Oysa evli işgörenlerin gerek örgütsel adalet gerekse örgütsel bağlılık algılarının daha üst seviyede olması beklenmektedir. Çalışmada, böyle bir bulgunun çıkmasının nedeni çalışmaya katkı koyan evli ve bekar katılımcıların gerek örgütsel adalet gerekse örgütsel bağlılık konularında birbirleri ile benzer görüşlere sahip olmalarıdır. Ekonominin daralma dönemlerinde iş alternatiflerinin azalması, işsizlik oranındaki artışlar işten ayrılmayı daha riskli hale getirmektedir. Dolayısıyla hem evli hem de bekar katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık bulunmamasında ekonomik konjonktürün etkisi olduğu düşünülmektedir.

Literatürde medeni durum değişkeni ile kavramlar arasında farklılaşmanın ortaya çıkıp çıkmadığını irdeleyen çeşitli araştırmalar vardır. Örneğin, Cihangiroğlu vd (2010) yapmış oldukları araştırmalarında medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet algıları açısından katılımcıların birbirlerinden farklılaşmadıklarını tespit etmiştir. Diğer yandan, Babadağ (2015) yapmış olduğu araştırmasında katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık saptamamıştır. Çalışmanın bu bulgusu Cihangiroğlu v.d (2010) ve Babadağ 'ın (2015) bulguları ile örtüşmektedir.

Tablo 26. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Neticeleri

Boyutlar	Eğitim Durumları	Ortalama	S.S değeri	F	P Değeri
Dağıtımsal Adalet	Lise	3.15	0.68	1.83	0.46
	Önlisans	3.27	0.52		
	Lisans	3.20	0.66		
	Yüksek Lisans	3.44	0.58		
	Doktora	3.60	0.11		
Prosedüral Adalet	Lise	2.59	0.73	3.73	0.25
	Önlisans	3.16	0.83		
	Lisans	3.19	0.90		
	Yüksek Lisans	3.17	0.87		
	Doktora	3.16	0.25		
Etkileşimsel Adalet	Lise	2.92	0.67	3.30	0.27
	Önlisans	3.25	0.60		
	Lisans	3.22	0.75		
	Yüksek Lisans	3.42	0.74		
	Doktora	4.16	0.12		
Duygusal Bağlılık	Lise	3.09	0.51	2.83	0.41
	Önlisans	3.19	0.54		
	Lisans	3.25	0.52		
	Yüksek Lisans	3.40	0.50		
	Doktora	2.84	0.10		
Devam Bağlılığı	Lise	2.90	0.57	1.89	0.51
	Önlisans	2.98	0.63		
	Lisans	2.82	0.61		
	Yüksek Lisans	2.97	0.78		
	Doktora	2.33	0.10		
Normatif Bağlılık	Lise	3.25	0.51	1.50	0.78
	Önlisans	3.18	0.56		
	Lisans	3.29	0.55		
	Yüksek	3.32	0.65		

Lisans		
Doktora	3.33	0.10

Eğitim durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı fark oluşup oluşmadığını bulgulamak amacı ile tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Medeni durum değişkeni normal dağılım gösterdiği ve ikiden fazla değişkenli olduğu için parametrik analizlerden tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Çalışmanın eğitim durumu değişkeninde katılımcılar arasında istatistiksel olarak gerek örgütsel adalet algısı gerekse örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılığın oluşmadığı ortaya çıkmıştır. Oysa eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin görev aldıkları örgütten beklentilerinin artması, alternatif iş olanaklarının bulunması sonucunda örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük seviyede olduğu düşünülmektedir.

Bozkurt ve Yurt (2013) yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılık ile eğitim değişkeni arasında anlamlı farklılık bulgulamamıştır. Ancak Babadağ (2015) yapmış olduğu çalışmasında eğitim değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bu bağlamda çalışmanın eğitim değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki bulgusu Bozkurt ve Yurt'un (2013) sonuçları ile paralellik gösterirken Babadağ'ın (2015) çalışması ile örtüşmemiştir.

Tablo 27. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Kruskal Wallis H Test Neticesi

Boyutlar	Ünvan	Ortalama	Ki Kare	P değeri	Anlamlı Fark
Dağıtimsal Adalet	Yetkili Yardımcısı	126.11	19301	0.02*	(Yetkili-Müdür) (Yönetmen Yardımcısı-Müdür Yardımcısı) (Yönetmen Yardımcısı-Müdür)
	Yetkili	119.69			
	Yönetmen Yardımcısı	95.13			
	Yönetmen	102.13			
	Müdür Yardımcısı	163.52			
	Müdür	164.02			

Prosedüral Adalet	Yetkili Yardımcısı	121.56	16090	0.01*	(Müdür- Yönetmen Yardımcısı) (Müdür- Yönetmen)
	Yetkili	128.90			
	Yönetmen Yardımcısı	98.17			
	Yönetmen	92.69			
	Müdür Yardımcısı	151.55			
	Müdür	158.76			
Etkileşimsel Adalet	Yetkili Yardımcısı	129.89	10879	0.06	
	Yetkili	119.08			
	Yönetmen Yardımcısı	103.73			
	Yönetmen	109.29			
	Müdür Yardımcısı	159.60			
	Müdür	148.35			
Duygusal Bağlılık	Yetkili Yardımcısı	131.04	19633	0.02*	(Yetkili-Müdür) (Yönetmen- Müdür)
	Yetkili	118.94			
	Yönetmen Yardımcısı	130.67			
	Yönetmen	84.02			
	Müdür Yardımcısı	147.21			
	Müdür	165.06			
Devam Bağlılığı	Yetkili Yardımcısı	119.38	5563	0.35	
	Yetkili	131.98			
	Yönetmen Yardımcısı	159.30			
	Yönetmen	119.71			
	Müdür Yardımcısı	110.05			
	Müdür	125.31			
Normatif Bağlılık	Yetkili Yardımcısı	120.15	11142	0.07	
	Yetkili	127.33			
	Yönetmen Yardımcısı	128.45			
	Yönetmen	127.15			
	Müdür Yardımcısı	130.45			
	Müdür	138.63			

Ünvan değişkeni ile örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı fark oluşup oluşmadığını bulgulamak amacı ile Kruskal Wallis- H testi uygulanmıştır. Ünvan değişkeni normal dağılım göstermediği ve ikiden fazla değişkenli olduğu için parametrik olmayan analizlerden Kruskal Wallis- H testi kullanılmıştır. Test sonucunda anlamlı farklılık gösteren boyutlar tespit edilmiştir. Değişken normal dağılım göstermediği için farklılık gösteren boyutlardaki grupları tespit etmek amacı ile post hoc analizlerinden Tamhane uygulanmıştır.

Ortaya çıkan neticeler ışığında katılımcıların ünvan değişkeninde dağıtımsal adalet, prosedüral adalet ve duygusal bağlılık boyutlarında birbirlerinden istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaştıkları ($p < 0.05$) bulgulanmıştır. Daha farklı bir ifadeyle, müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapan katılımcıların yetkili ve yetkili yardımcı olarak çalışan katılımcılara oranla dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapan işgörenlerin diğer işgörenlere göre daha üst pozisyonda yer almalarından dolayı ücret zammı, terfi, prim dağıtımını ve ek menfaatler gibi dağıtım adaleti ile ilgili konularda daha fazla etkili olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Prosedüral adalet boyutunda müdür olarak görev yapan katılımcıların yönetmen yardımcıları ve yönetmenlere göre adalet algılarının daha üst düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Müdür olarak görev yapan katılımcıların pozisyonları gereği alınan kararlarda takip edilen süreçlere daha fazla hakim olması ve süreçlerin uygulanmasında etkin olması prosedürel adalet algılarını güçlendirebilmektedir.

Duygusal bağlılık boyutunda ise müdür ünvanına sahip olan katılımcıların yetkili ve yönetmen olarak görev alan katılımcılara oranla örgüte olan bağlılıklarının daha üst seviyede olduğu saptanmıştır. Müdür ünvanına sahip katılımcıların şubeleri ve personelleri konusunda sorumlulukları yüksektir. Ayrıca şubelerini, işgörenlerini ve çalıştıkları örgütü temsil ederler. Söz konusu

sorumluluk düzeyi ve temsiliyet zamanla müdürlerin örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırabilmektedir.

nvan değişkenine göre yönetici görevindeki katılımcıların dağıtımsal adalet, prosedürel adalet algılarının ve duygusal bağlılık düzeylerinin diğer görevdeki işgörenlere göre daha yüksek çıkması beklenen bir durumdur. Nitekim literatürde, mesleki nvan arttıa örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın arttığı düşüncesi hakimdir. Ancak rgtlerde adaleti ve bağlılığı sağlayacak olanlar yöneticilerdir. Bu konulardaki eksiklikleri ve yanlışları dile getirecek olanlar ise işgörenlerdir. Dolayısıyla müdür ve müdür yardımcılarında ziyade diğer işgörenlerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek çıkması örgütler için daha önemli bir durum olmaktadır.

Cihangiroğlu vd (2010) yapmış oldukları çalışmalarında hekimlerin nvanlarına göre örgütsel adalet algılarında farklılaşma oluştuğu, yönetici statüsündeki hekim grubunun örgütsel adalet değerlendirmelerinin diğer hekimlere göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda çalışmanın nvan değişkeni ile örgütsel adalet algısı arasındaki bulgusu Cihangiroğlu vd (2010) yapmış oldukları çalışması ile örtüşmektedir.

Tablo 28. Katılımcıların Tecrübelerine Göre Kruskal Wallis H Testi Neticesi

Boyutlar	İş Tecrübesi	Ortalama	Ki Kare	P değeri
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	64.64	8958	0.11
	1-5 yıl	118.39		
	6-10 yıl	129.83		
	11-15 yıl	124.72		
	16-20 yıl	145.58		
	21 yıl ve üzeri	142.43		
Prosedüral Adalet	1 yıldan az	126.93	4653	0.18
	1-5 yıl	133.31		
	6-10 yıl	135.19		
	11-15 yıl	111.59		
	16-20 yıl	121.91		
	21 yıl ve üzeri	134.68		
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	137.79	7301	0.22
	1-5 yıl	131.54		
	6-10 yıl	140.69		
	11-15 yıl	111.16		
	16-20 yıl	112.94		
	21 yıl ve üzeri	132.68		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	91.64	2546	0.77
	1-5 yıl	126.25		
	6-10 yıl	124.51		
	11-15 yıl	131.46		
	16-20 yıl	133.13		
	21 yıl ve üzeri	115.96		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	153.07	14489	0.13
	1-5 yıl	115.47		
	6-10 yıl	107.78		
	11-15 yıl	144.87		
	16-20 yıl	148.59		
	21 yıl ve üzeri	116.68		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	169.00	5870	0.32
	1-5 yıl	119.66		
	6-10 yıl	122.12		
	11-15 yıl	138.98		
	16-20 yıl	116.98		
	21 yıl ve üzeri	119.64		

Tecrübe değişkeni ile örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı fark olup olmadığını bulgulamak amacı ile Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Tecrübe değişkeni normal dağılım göstermediği ve ikiden

fazla değişkenli olduğu için parametrik olmayan analizlerden Kruskal Wallis- H testi kullanılmıştır.

Elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların iş tecrübeleri ile gerek örgütsel adalet algıları gerekse örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

(Çırak ve Başkan, 2015) yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel adalet algısı ile tecrübe değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit etmişlerdir. (Velmurugan ve Zafar, 2012), (Bozkurt ve Yurt, 2013), (Osei-Affum vd, 2015) yapmış oldukları araştırmalarında tecrübe değişkeni ile örgütsel bağlılık kavramı arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğunu bulgulamışlardır. Ancak Uysal'ın (2014) yılında yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuç mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algısının farklılaşmadığı yönündedir. Çalışmada tecrübe değişkeni için elde edilen bulgular Uysal'ın (2014) bulguları ile paralellik gösterken; (Çırak ve Başkan, 2015), (Velmurugan ve Zafar, 2012), (Bozkurt ve Yurt, 2013), (Osei-Affum vd, 2015) bulguları ile örtüşmemiştir.

6.5. ARAşTIRMANIN KORELASYON ANALİZİ

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü tespit etmek için Pearson Momentum Korelasyon kat sayısı analizi uygulanmıştır.

Korelasyon katsayısının '0' değerinden büyük olması değişkenler arasında aynı yönde bir ilişki olduğu anlamına gelirken korelasyon katsayısının '0' değerinden küçük olması ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu açıklamaktadır. Başka bir deyişle $-1 \leq r \leq 1$ eşişsizliği için geçerlidir (Minaslı, 2013: 129). Pearson Korelasyon Katsayısı (r) değerlerine ve yorumlarına ilişkin açıklamalara tablo 29'da yer verilirken, çalışmanın korelasyon analizi neticesine tablo 30'da yer verilmiştir.

Tablo 29. Pearson Korelasyon Katsayısının (r) Yorumu

Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	Pearson Korelasyon Katsayısının (r) Yorumu
0.00-0.25	Çok Zayıf Düzeyde İlişki
0.26-0.49	Zayıf Düzeyde İlişki
0.50-0.69	Orta Düzeyde İlişki
0.70-0.89	Yüksek Düzeyde İlişki
0.90-1.00	Çok Yüksek Düzeyde İlişki

Tablo 30. Pearson Momentum Korelasyon Katsayısı Test Neticesi

ÖLÇEKLER	Ortalama	SS	Örgütsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Prosedüral Adalet	Dağıtım Adaleti
Örgütsel Adalet	3.21	0.75				
-Etkileşimsel Adalet	3.25	0.72				
-Prosedüral Adalet	3.09	0.87				
-Dağıtımsal Adalet	3.27	0.68				
Örgütsel Bağlılık	3.12	1.65	0.30*	0.26*	0.31*	0.33*
-Duygusal Bağlılık	3.21	0.43	0.33*	0.25*	0.27*	0.30*
-Devam Bağlılığı	2.91	0.65	0.23*	0.23*	0.29*	0.28*
-Normatif Bağlılık	3.25	0.57	0.35*	0.21*	0.36*	0.32*

Ölçekte;

1= Kesinlikle Katılmıyorum

5= Kesinlikle Katılıyorum

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2 tailed). $p < 0.05$

r: Pearson Momentum Korelasyon kat sayısı. N=252

Araştırmada kavramlar arasındaki ilişki Pearson momentum korelasyon kat sayısı analizi ile ölçülmüştür. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasında pearson momentum korelasyon katsayısı 0.30 olarak bulunmuştur.

Katsayının artı değerde olması pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak elde edilen değer 0.26 ile 0.49 aralığında bulunduğu için zayıf bir ilişki sözkonusudur.

Daha farklı bir ifadeyle, işgörenlerin yöneticilerinin aldıkları kararların, kararların uygulanış süreçlerinin ve tüm bunların işgörenlere iletim şeklinin adil olduğu yönündeki algıları onların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde adaletin hakim olması, örgütsel bağlılığın kendiliğinden oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Mevcut çalışmada kavramların birbirleri ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Çalışma bize genel anlamda örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmemize; ayrıca örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmemize de olanak sağlamıştır. Katılımcıların genel anlamda örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık boyutlarında en düşük pozitif ilişki devam bağlılığında ($r = 0.23$), en yüksek pozitif ilişki ise normatif bağlılık ($r = 0.35$) boyutundadır. Alt boyutlar arasında göze çarpan en zayıf düzeyde ilişki etkileşimsel adalet algısı ile normatif bağlılık ($r = 0.21$) arasında, en yüksek düzeyde ilişki ise prosedüral adalet algısı ile normative bağlılık ($r = 0.36$) arasındadır. Her iki kavramında alt boyutları incelenecek olursa tüm alt boyutların birbiri ile olan ilişki değerleri çok zayıf düzeyde ilişki (0.00-0.25) ile zayıf düzeyde ilişki (0.26-0.49) arasında bulunmaktadır.

Rafei-Dehkordi, Mohammadi ve Yektayar'ın (2013), şahin ve Kavas (2016), Aksoy (2017), Rathone ve Sen'in (2017) yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulgularken, Ulukapı ve Bedük (2014) yapmış oldukları araştırmada orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulgulanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuç ilişkinin yönü açısından yukarıda bahsi geçen tüm çalışmalar ile örtüşürken, ilişkinin gücü açısından Ulukapı ve Bedük (2014) araştırma sonucu ile kısmen örtüşmektedir.

SONUÇ

Çalışmada, KKTC'deki yerel bankalarda çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları ve kavramların birbirleri ile olan ilişki düzeyi araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen önemli sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

- Araştırmaya katılan banka işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Böyle bir sonucun örgütler açısından olumsuz sonuçları olabilmektedir. Çünkü orta düzeyde adalet algısı ve örgüte bağlılığı olan işgörenlerin ilerleyen dönemlerde iş doyumlarının düşmesi veya yeni iş imkanlarının oluşması beraberinde yüksek iş devir gücünü getirebileceğinden yöneticilerin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığı üst seviyelere çekecek politikalar geliştirmeleri elzemdir. Bu noktada örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığı aşağı çeken sebeplerin tespit edilmesi önem kazanmaktadır.
- Araştırmada sosyo-demografik değişkenlerle kavramlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacı ile parametrik ve parametrik olmayan analizler uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet kavramında anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Diğer yandan, cinsiyet değişkeninde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu, kadın katılımcıların ise erkek katılımcılara oranla normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında 'cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır' hipotezi örgütsel adalet algısı konusunda desteklenmemiş, örgütsel bağlılık kavramında desteklenmiştir. Dolayısıyla H₁ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

- Araştırma yaş değişkeninde katılımcıların dağıtımsal adalet boyutunda birbirlerinden farklılaştıklarını ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bulgulara göre 20-24 yaş grubunun dağıtımsal adalet algısının 25-29 yaş grubuna oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ise anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu çerçeveden bakıldığında ‘yaş değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır’ hipotezi örgütsel adalet algısı konusunda desteklenmiş, örgütsel bağlılık düzeyinde desteklenmemiştir. Dolayısıyla H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
- Araştırmada medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu çerçeveden bakıldığında ‘medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır’ hipotezi desteklenmemiş dolayısıyla H₃ hipotezi red edilmiştir.
- Araştırmada eğitim değişkeni ile gerek örgütsel adalet algısı gerekse örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu çerçeveden bakıldığında ‘eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır’ hipotezi desteklenmemiş dolayısıyla H₄ hipotezi red edilmiştir.
- Araştırmada ünvan değişkeni ile örgütsel adalet kavramının dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapan katılımcıların yetkili ve yetkili yardımcı olarak çalışan katılımcılara oranla dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu, prosedürel adalet boyutunda müdür olarak görev yapan katılımcıların yönetmen yardımcıları ve yönetmenlere göre adalet algılarının daha üst düzeyde olduğu, duygusal bağlılık boyutunda ise müdür ünvanına sahip olan katılımcıların yetkili ve yönetmen olarak görev alan katılımcılara oranla örgüte olan bağlılıklarının daha üst

seviyede olduğu tesbit edilmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında ‘ünvan değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır’ hipotezi dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutunda ve duygusal bağlılık boyutunda desteklenmiş dolayısıyla H₅ hipotezi kısmen de olsa desteklenmiştir.

- Araştırmada tecrübe değişkeni ile gerek örgütsel adalet algısı gerekse örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu çerçeveden bakıldığında ‘tecrübe değişkenine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında farklılık vardır’ hipotezi desteklenmemiş dolayısıyla H₆ hipotezi red edilmiştir.
- Çalışmada, kavramlar arasındaki ilişki Pearson Momentum Korelasyon Kat Sayısı Analizi ile ölçülmüştür. Her iki kavramında birbiri ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen netice kavramlar arasında anlamlı, pozitif ancak zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çerçeveden bakıldığında ‘işgörenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki vardır’ hipotezi anlamlı ve pozitif ilişki açısından desteklenmiş, güçlü ilişki konusunda desteklenmemiştir. Dolayısıyla H₇ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında bulgular ışığında ortaya çıkan önerilere ve ileride konu ile alakalı yapılacak benzer çalışmalara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

i. **Bulgular Işığında Ortaya Çıkan Öneriler**

Banka işgörenlerinin kendilerine ödenen ücretin yeterince adil olmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Önceden de ifade edildiği üzere ücret örgütsel adaleti etkileyen önemli unsurlardandır. Bu bağlamda, idarecilerin işgörenlerin performansı doğrultusunda ücretlendirme politikasını daha adaletli olacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir.

Yöneticiler, işle ilgili kararları uygulamaya koymadan önce işgörenler ile görüşme yapmalıdır. İşgörelere, alınan kararları adil bulmamaları halinde daha üst makamlardaki idarecilerle görüşme imkanı verilmesi örgüt içindeki adalet algısının güçlenmesine yardımcı olacaktır.

İdarecilerin işle alakalı almış oldukları kararları işgörenlerine ek bilgiler sağlayarak daha detaylı bir şekilde gerekçeler göstererek izah etmesi çalışanların örgütsel adalet algılarının güçlenmesine imkan tanıyacaktır.

Sadakat ya da bilinen adı ile aidiyet örgütün parçası olma konusunda duyulan arzudur. Aidiyet düzeyi yüksek işgörenler, çeşitli fedakarlıklar yaparak örgütleri için katkıda bulunmaya her zaman hazırdırlar. Yapılan araştırmada çalışanların kendilerini işyerlerine karşı yeterince ait görmedikleri ortaya çıkmıştır. Aidiyet düzeyinin düşük olmasının sebeplerinden biri de idareciye karşı işgörenlerin yeteri kadar güvenmemesi yer almaktadır. Bu bağlamda idarecilerin örgütsel güveni artırıcı politikalar izlemesi oldukça önemlidir.

ii. Benzer Araştırmalara İlişkin Öneriler

İleride konu ile alakalı yapılacak olan benzer araştırmaların daha fazla katılımcı ile yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde eklenerek yapılması her iki kavramın daha derinlemesine incelenmesine imkan tanıyacak ve literatüre farklı bulgular kazandırılmasını sağlayacaktır.

Motivasyon gerek işgörenler gerekse örgütler için oldukça önemlidir. Örgütlerin, motivasyonu yüksek işgörelere ihtiyacı vardır. Motivasyonu yüksek işgörelere daha verimli çalışmakta ve örgütsel hedeflere daha kolay erişmektedirler. Motivasyon kavramının örgütsel adaleti ve örgütsel bağlılığı artırdığı düşünülmektedir. Bundan hareketle benzer araştırmaların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarını birarada inceleyerek birbirleri ile olan ilişkilerini ele alması literatüre daha farklı bulguların kazandırılmasını sağlayacaktır.

Stres, işgörelere performansını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan biridir. Bu çerçeveden incelendiğinde gerek örgütsel adaletin gerekse örgütsel bağlılığın iş stresini ne ölçüde etkilediğini ya da üç kavramın birbirleri ile ilişkilerinin incelenmesi literatüre zengin bulguların kazandırılmasına imkân verecektir.

KAYNAKÇA

- Affum- Osei, E., Acquah, E: ve Acheampong, P. (2015). Relationship Organizational Commitment and Demographic Variables; Evidence from Commercial Bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 769-778.
- Ak, M. ve Sezer, Ö (2017). Türk Kamu Sektründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri, *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3 (2), 11-119.
- Akmaz, A. Ve Erbaş, A. (2017). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Hotel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 125-154.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Journal of Social Science* 1(1), 20-29.
- Aktay, D.D (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akyel, Y.(2014). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(40), 6-39.
- Allen, N.J and Meyer, J.P (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Ay, G.,(2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı bir

- Araştırma ,Gazi Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Aydın, A, Sarier Y. ve Uysal, Ş. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarında Cinsiyetin Etkisi: Metanalitik Bir Analiz, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 615-633.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Az, H. (2017) Relationship Among Organizational Commitment and Employee's Performance: Evidence from Banking Sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7 (2), 1-7.
- Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 313-332.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İş Devamsızlığının Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Alınması Gereken Önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 29-44.
- Bağcı, Z. (2013) Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 163-184.
- Bakıcı, B. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerine etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Bal, V. (2014) Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 1-9.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: PEGEM A. Yayınları, 2. Baskı,
- Balcı, V. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık İle Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel)*

- Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Balık, Z.S.,(2013), *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya
- Başar, U. (2011) *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başol, G. (2008). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Yöntem*. Kılıç, O. & Cinoğlu, M. (Ed.), (113-143). İstanbul: Lisans Yayıncılık
- Becker, H.S (1960). Notes on the Concept of Commitment *American Journal of Sociology* 66 (1), 32-42.
- Bozkurt, Ö ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 121-139.
- Bozok, E. (2016). *Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversitesi Çalışanları Üzerine Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O.B., Arpacı,S. Ç. ve Aksu, S.G., (2018). *Örgütsel Adalet*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cansoy, R. ve Polatcan, M. (2018). Türkiye’de Okullarda Örgütsel Adalet Araştırmaları: Ampirik Araştırmalara Bir Bakış *Turkish Studies*, 13 (4), 163-184.

- Cihangiroğlu, N. , şahin, B., Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 12*, 67-82.
- Colquitt, A.J. (2012). Organizational Justice, In S.W.J. Kozlowski (Ed), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1(5), 526-547. New York: Oxford University Press.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm'e ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Çakıcı, A.B (2012). *Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Kamu-İşletmeleri Sendikası*, Ankara.
- Çarıkçı, I. H. , & Küçükeşmen (2017). Ö. Ü. E. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 28-44.
- Çelik, M ve Yıldız, B. (2018). Hemşirelerde Mesleki Bağlılık, Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi* 20(2) 47-75.
- Çelik, O.T (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çetin, M. ve Kayır, H. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Halka İlişkiler *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45 (1), 40-64.

- Çırak, S. ve Başkan, G.A (2015). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı, (Ankara/Yenimahalle) *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi* 23 (3), 1091-1106.
- Çiftıldız, K.(2015). *İnsan Kaynakları Bilgisi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara İSO-500 Firma Örneği*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çoban, R. (2016). *Örgütsel İklim ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çökük, S. (2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş-Güç Dergisi* 6 (2).
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1) 291-306.
- Çöl, G.ve Ardiç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 157-174.
- Davran, D. ve Saydan R. (2019). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerine bir Uygulama: Van İli Örneği, *Sosyal Araştırmalar ve Davranışlar Bilimleri Dergisi*. 5 (8), 241-261.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (5), 115-132.

- Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 19(3), 289-311.
- Demirkol, A.Y (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4 (1), 1-12.
- Deniz, A. (2014). *Şehir Merkezi ve Köylerdeki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Doğan, E. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, E. S. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Eğilmezkol, Güneş (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Genel İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eray, T.E. (2017). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İletişim Dergisi*, Sayı, 27, 201-214.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi İstanbul*: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, 12. Baskı.
- Eren, H. ve Bal, M.D (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, *Sağlık Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 44-50.
- Erer, B. (2014). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Erol, G. ve Boylu, Y. (2016). Aşırı Rol Yükü: Neden-Sonuç Bağlamında Kuramsal Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (3), 154-169.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış* 12 (1), 39-52.
- Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 89-98.
- Esmer, Y ve Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve, *Akademik Bakış Dergisi*, 59, 125-139.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Girgin, S. ve Bayraktar, H.V (2017). Öğretmenlerin Yöneticiye Duydukları Örgütsel Adalet Algısının İncelenmesi, *Turkish Studies*, 12 (4), 217-238.
- Gören, T.(2012). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Aydın.

- Görgülüer, A.A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Niğde.
- Greenberg, J. (1987) A Taxonomy of Organization Justice Theories. *Academy of Management Review*, 2 (1), 9-22.
- Güçlü, N., ve Okçu, V. (2015). İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 49-69.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, Ege Üniversitesi, *Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Güler, G.A. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Mobbingin Personel Devir Hızına Etkisi: İzmir Örneği*, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B., (2012) *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 1.Baskı.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, T.C.M.B İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güriz, A. (2001) Adalet Kavramının Belirsizliği, *Cumhuriyet Döneminde Türkiye’de Öğretim ve Araştırma Alanı Olarak Felsefe: Seçilmiş Metinlerle* (Çotuksöken, B.) Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara: Meteksan Anonim Şirketi.
- Gürkan, G.Ç (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgütsel İklim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi* 35 (1-2), 155-169.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 20 (4), 1-24.
- Intan, R. Ali, S., Munir, R. ve Ali, M. (2014). Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment at Health Tourism Hospital in Malaysia., *Knowledge Management International Conference 12-15 August Malaysia*.
- Irak, Doruk Uysal; (2004), Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), ss. 25-43
- İşıtan, S. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algularının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Lisans Bitirme Projesi, Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, Beyşehir.
- İçerli, L. (2010) Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1) 67-92
- İşcan, Ö.F ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 182-201.
- İşcan, Ö.F ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi, İİB Dergisi*, 24 (4) 195-216.
- İyigün, N.Ö (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11 (21) 49-64.
- Jahangir, N., Akbar, M. ve Begum, N.(2006). The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior, *ABAC Journal* 23(3), 21-36.

- Janos, R. Ve Szabo, K. (2017). Organizational Commitment Can be Predicted Comperative and Descriptive Analysis, *European Journal of Economics and Business Studies* 3(3), 244-250.homa
- Kara, Mustafa (2013) Kur'an'da Adalet Kavramı ve Güncel Değeri, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* sy. 34 137-172.
- Karadut, G. (2014). *Etik İklimin ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminlerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Çalışma* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11 (26), 139-150.
- Karcioğlu, F. (2001), Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2): 265-283.
- Keman, Gökçe (2012). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Keskin, Ö. (2017). *Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bartın.
- Kestane, D. (2003), Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, Ocak-Nisan Sayısı.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal bir Yaklaşım*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- Koç, H. , Ay, G. , (2014) Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2, Sayfa: 67-90.
- Koçak, B. ,(2015), *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Yaklaşım*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kök, S.B ve Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Köksal, K. (2018), Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2.
- Köse, G.(2014). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kuş, H.H (2015). *İlköğretim Okullarında Çalışmakta Olan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ile Yaşam Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Küçükeşmen, E. (2015). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Mercan, M. (2006) *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Metin, Mustafa. (2014). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Minaslı, A. V. (2013). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Oran, F.Ç.(2012). *Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Osmanoğlu, Ö. (2011) *Ortaçağ Siyaset Felsefesinde Adalet*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlahiyat Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatminine Etkisi: İş- Aile Çatışmasında Rolü, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28, 1-20.
- Özel, S. (2016). *Denizli İlindeki İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.
- Özkaya, M.O. , Kocakoç, İ.D. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Celal Bayar Üniversitesi, *İİBF Yönetim ve Ekonomi* 13(2), 77-96.
- Özler, E.N.D. (2015), *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 3. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2) 79-97.
- Podsakoff, P.M, Mackenzie, S.B, Paine, B.J ve Bachrach, D.E (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of Theoretical and

- Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management* 26 (3), 513-563.
- Pelit, E. ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Adalet Algularının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi, *Journal of Business Research Turk*, 6(2), 37-66
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual* (3rd ed.). New York, NY: Open University Press.
- Poyraz, K., Kara, H., & Çetin, S. A. (2009), Örgütsel Adalet Algularının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 71-91.
- Radosavljevic, Z. , Cilerdzic, V. , Dragic, M. (2017). Employee Organizational Commitment, *Faculty of Business Economic and Entrepreneurship International Review*, 1-2, 18-26.
- Rafei- Dehkordi, F. , Mohammadi, S. ve Yekteyar, M. (2013). Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of Staff in General Directorate of Youth and Sports in Chqhar Mabal Va Bakhtiare Province, *European Journal of Experimental Biology* 3(3), 696-700
- Rafiei, M., Amini, M. T., Foroozandeh, N. (2014). Studying the Impact of the Organizational Commitment on the Job Performance. *Management Science Letters*, 4, 1841-1848.
- Rahman, A. , Shahzad, N. , Mustafa, K., Khan, M.F ve Quarashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment, *International Journal of Economic and Financial Issues*, 6 (3), 188-196.
- Rathore, M , ve Sen, C (2017). Organizational Justice and Organizational Commitment: A study on IT sector. *The International Journal of Indian Psychology* 4 (4),117-124.

- Sabunbuğlu, E.T (2008). Rol atışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 23(1), 35-49
- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik bir alışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- San, İ ve Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel Adaletle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *UIİİD-IJES 16. UIK Özel Sayısı*, 503-514.
- Scholl, R. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force *The Academy Of Management Review* 6(4), 589-599.
- Serinkan C. ve Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.,Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Sığmaz, A. (2017). *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisi ile Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Sürücü, L ve Maslakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *International Journal of Management and Administration* 2(3), 49-65.

- Şahin, R. , & Kavas, E. (2016) Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şenergüç, S. (2009). *Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, B. (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tak, B ve Çiftçiöğlü, B.A (2008). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyetleri Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63 (4) 155-178
- Tamer, İ. İyigün, N.Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Bir Parakende İşletmesi Çalışanları Üzerine Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 187-202.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Hastane Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşlıyan, M. ve Pekkan, N.Ü (2017). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 30-41.

- Tayfun, A., Palavar, K. Ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Belek Bölgesi'ndeki 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.
- Tekeli, M. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, Hacıbektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Nevşehir.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1) 239-249.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles' te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Töremen, F. , & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı 14, 58-70. ,
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi, Ankara'da Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia, Turizm Araştırma Dergisi*, 18 (1), 45-52.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma *The Journal of Academic Social Sciences Studies*, 6(8) 997-1023.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2018) Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi. Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (2), 196-218.
- Türker, F.(2007). *Denizcilik Sektöründe İş Tatmininin ve Örgütsel Bağlılığın İş gücü devrine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği, Lisansüstü Programı, İstanbul.

- Uçar, P (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Uğraşoğlu, İ.K ve Çağanağa, Ç.K. (2017). Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *International Journal of New Trends in Arts, Sports and Science Education* 6(4), 10-38.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik bir Alan Araştırması, Bitlis, Eren Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-778.
- Urhan S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Usta, I., (2012), *Otel İşletmelerinde Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Uygur, A. ve Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Uysal, M. (2014). *Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Altındağ İlçesi Örneği)* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Müh. Anabilim Dalı, Trabzon.

- Ülker F.E ve Özdemir, G. (2016). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kooperatif İşletmeler Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi* 14 (27), 331-352.
- Ünlü, U. (2017). Kurumlarda Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatın Önemi, *Sayıştay Dergisi*, sayı 106, 147-162.
- Velmurugan, V ve Zafar, M.S (2012). Influence of Demographic Variables on Organizational Commitment Among Managers of NLC LTD Neyveli, *International Journal of Commerce and Business Management* 5 (2), 139-144.
- Wolowska, A. (2014). Determinant of Organizational Commitment, *Human Resource and Ergonomics*, 8, 129-146.
- Yalçın, A. Ve İplik, F.N. (2005). 5 Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Yazıcıoğlu, İ. Ve Topaloğlu, İ.G (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1) 3-16.
- Yeniçeri, Ö. , Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bir İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), 83-99.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Banka Çalışanları Bağlamında İncelenmesi: KKTC Örneği" konulu yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketin ilk bölümünde bulunan kişisel bilgiler bölümünü doldurmanızı, ikinci ve üçüncü bölümde bulunan soruları ise size en yakın gelen ifadeye göre işaretlemenizi rica ederim.

Ankette bulunan sorulara vereceğiniz yanıtların samimiyetle verilmesi çalışmada doğru sonuçlara ulaşılması açısından son derece önemlidir.

Sizlerden açık kimliğinize dair herhangi bir bilgi talep edilmemekte olup yanıtların tamamı sadece tez çalışmamda kullanılacaktır.

Ankete yapacağınız değerli katkıdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

SERAP ANLAR

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen yanıtlarınızı ifadelerin yanında bulunan parantezlerin içine “X” işareti koyarak belirtiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** () Bay () Bayan

2. **Yaşınız:** () 20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45 yaş ve üzeri

3. **Medeni durumunuz:** () Evli () Bekar

4. **Eğitim durumunuz:** () Lise

() Önlisans

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora ve üzeri

5. **Ünvanınız:** () Yetkili Yardımcısı () Yetkili () Yönetmen Yardımcısı

() Yönetmen () Müdür Yardımcısı () Müdür

6. **İş tecrübeniz:** () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl

() 21 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM

Bu ölçekte çalışanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğruyu yansıttığını lütfen uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtiniz.

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

III. BÖLÜM

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

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					
2.İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımış gibi hissederim.					
3. Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.					
4. Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.					
5. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zordur.					
6. Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.					
7. Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.					
8.Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.					
9. Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.					
10. Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.					
11. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.					
12. Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.					
13. Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.					
14. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.					
15. Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.					
16. Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
17. İşyerimde kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.					
18. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					