

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



**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN HAZIRLAYAN
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR Zeynep GÜLTEKİN**

MALATYA 2022

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Zeynep GÜLTEKİN

**Danışman
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR**

Malatya 2022

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir bunu onurla doğrularım.

Zeynep GÜLTEKİN



ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

GÜLTEKİN, Zeynep

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Ekim 2022, 136 sayfa

Küresel ve hızlı değişen dünyada, firmaların artan rekabet gücü nedeniyle işverenler; üreten, değişime ayak uyduran iş görenler ve bu iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarının önemi üzerinde durmuştur. Örgütsel adalet iş görenin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Örgütsel adaletin iş gören tarafından olumlu algılanması iş görenin işe bağlılığını arttırabilmekte, kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmede daha fazla çaba harcamakta ve yöneticilerine güveni artabilmektedir. Ancak adaletin iş gören tarafından olumsuz algılanması iş görenin stres yaşamasına yol açabilir, verimlilik düşebilir ve iş görenin işten ayrılma eğilimine kadar gitmesine neden olabilir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel adalet kavramına önem vermesi gerekmektedir.

Bu tez çalışması, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Bu kapsamda, ilk bölümde; örgütsel adalet ile ilgili kavramlar, teoriler, alt boyutları, önemi ve sonuçlarına değinilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık konusu ile ilgili olan kavramlar, yaklaşımlar, bağlılığa etki eden faktörler, önemi ve sonuçlarına değinilmiştir.

Son bölümde ise örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek için Malatya ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan buhar kazanları üreten bir firma iş görenlerine anket uygulanmıştır. Yapılan anketlerle bilgiler toplanmış, elde edilen bilgiler doğrultusunda istatistiksel analizler yapılarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzey ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Bağlılık, Örgüt, Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti, Etkileşimsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

ABSTRACT

A RESEARCH TO DETERMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

GÜLTEKİN, Zeynep

Master Thesis, Department of Business Administration

Thesis advisor: Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

October 2022, 136 Pages

Due to the increasing competitiveness of companies in a global and rapidly changing world, employers have emphasized the importance of those who produce, keep up with change, and the commitment of these employees to their organizations. Organizational justice can affect the attitudes and behaviors of the employee. The positive perception of organizational justice by the employee can increase the employee's commitment to the work, make more effort in fulfilling the responsibilities assigned to him and can increase confidence his managers. However, a negative perception of justice by the employee can lead to the employee experiencing stress, productivity may decrease and cause the employee to go as far as the tendency to quit the job. Therefore, managers need to attach importance to the concept of organizational justice.

This thesis is a research to determine the relationship between organizational justice and organizational commitment. In this context, in the first section; Concepts, theories, sub-dimensions, importance and results related to organizational justice are mentioned. In the second section; the concepts, approaches, factors affecting the organizational commitment, its importance and results related to the subject of organizational commitment are mentioned.

In the final section, in order to examine the relationship between organizational justice and organizational commitment, a questionnaire was applied to the employees of a company that produces steam boilers operating in the Organized Industrial Zone of Malatya province. Information was collected through questionnaires, statistical analyses were made in accordance with the information obtained, and the relationship between organizational justice and organizational commitment was discussed. According to the results of the analysis, a positive and moderate relationship was found between organizational justice and organizational commitment.

Key words: Justice, Commitment, Organization, Organizational Justice, Distributive Justice, Transactional Justice, Interactional Justice, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	3
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	5
1.3. Örgütsel Adaletin Önemi	7
1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	8
1.4.1. Kişisel Faktörler.....	8
1.4.2. Örgütsel Faktörler	10
1.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler	11
1.5.1. Reaktif İçerik Teorileri	12
1.5.1.1. Dağıtım Adaleti Teorisi	12
1.5.1.2. Eşitlik Teorisi.....	13
1.5.1.3. Göreli Yoksunluk Teorisi	14
1.5.1.4. Statü Değeri Teorisi	15
1.5.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	15
1.5.2.1. Adalet Yargı Teorisi.....	15
1.5.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi.....	16
1.5.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	17
1.5.4. Proaktif Süreç Teorileri	18
1.6. Örgütsel Adalet Boyutları.....	19
1.6.1. Dağıtım Adaleti	19
1.6.2. Süreç (İşlemsel- Prosedürel) Adaleti.....	21

1.6.3. Etkileşim Adaleti.....	23
1.6.3.1. Kişilerarası Adalet	24
1.6.3.2. Bilgisel Adalet.....	25
1.7. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Araştırmalar	25
1.8. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	27
1.8.1. İş Tatmini	27
1.8.2. Örgütsel Vatandaşlık.....	28
1.8.3. Örgütsel Güven	29
1.8.4. Örgütsel Adalet ve Etik Değerler	29
1.8.5. İşten Ayrılma Niyeti	30
1.9. Örgütsel Adaletin Sonuçları	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	32
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	33
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	34
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	34
2.3.2. Örgütsel Faktörler	35
2.3.3. Çevresel Faktörler	37
2.4. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar	37
2.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	38
2.4.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	39
2.4.1.1.1. Duygusal Bağlılık.....	39
2.4.1.1.2. Devam Bağlılığı.....	40
2.4.1.1.3. Normatif Bağlılık.....	40
2.4.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	41
2.4.1.2.1. Yabancılaştırıcı Bağlılık.....	41
2.4.1.2.2. Hesapçı Bağlılık	41
2.4.1.2.3. Ahlaki Bağlılık	42
2.4.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	42
2.4.1.3.1. Devam Bağlılığı.....	42

2.4.1.3.2. Kenetlenme Bağlılığı	43
2.4.1.3.3. Kontrol Bağlılığı	43
2.4.1.4. O'Reilly ve Chatman 'ın Yaklaşımı	43
2.4.1.4.1. Uyum Bağlılığı	43
2.4.1.4.2. Özdeşleşme Bağlılığı.....	43
2.4.1.4.3. İçselleştirme Bağlılığı	44
2.4.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	44
2.4.1.5.1. Ahlaki Bağlılık	44
2.4.1.5.2. Çıkarıcı Bağlılık.....	44
2.4.1.5.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık.....	45
2.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	45
2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	45
2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşım Modeli	46
2.4.3. Çoklu Bağlılık.....	47
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	47
2.6. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar	48
2.7. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	53
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	54
3.3. Araştırmanın Yöntemi	54
3.3.1. Ana Kütle ve Örneklem.....	54
3.3.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi.....	55
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	56
3.5. Araştırma Bulguları	58
3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	58
3.5.2. T-Testi Analizi.....	68
3.5.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	70
SONUÇ VE ÖNERİLER	103

KAYNAKÇA	107
EKLER	120



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları	50
Tablo 3.1. Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) Değerleri.....	56
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	58
Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	59
Tablo 3.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	59
Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitimlerine Göre Dağılımları.....	60
Tablo 3.6. Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Dağılımları	60
Tablo 3.7. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları	61
Tablo 3.8. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları.....	61
Tablo 3.9. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları.....	62
Tablo 3.10. Örgütsel Adalet Frekans Analizi.....	63
Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık Frekans Analizi	66
Tablo 3.12. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu	68
Tablo 3.13. Katılımcıların Medeni Durumları ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu.....	69
Tablo 3.14. Katılımcıların Çalışma Birimleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu.....	69
Tablo 3.15. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	70
Tablo 3.16. Örgütsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	71
Tablo 3.17. Örgütsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	72
Tablo 3.18. Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	73
Tablo 3.19. Dağıtımsal Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi...	73
Tablo 3.20. Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	74
Tablo 3.21. Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	75
Tablo 3.22. Dağıtımsal Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi	76
Tablo 3.23. Dağıtımsal Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	77

Tablo 3.24. Dağıtımsal Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon	
Analizi.....	79
Tablo 3.25. Dağıtımsal Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	79
Tablo 3.26. Etkileşimsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon	
Analizi.....	81
Tablo 3.27. Etkileşimsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon	
Analizi.....	82
Tablo 3.28. Etkileşimsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 3.29. Etkileşimsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon	
Analizi.....	85
Tablo 3.30. Etkileşimsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	86
Tablo 3.31. Etkileşimsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon	
Analizi.....	89
Tablo 3.32. Etkileşimsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	90
Tablo 3.33. İşlemsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	93
Tablo 3.34. İşlemsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 3.35. İşlemsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 3.36. İşlemsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	96
Tablo 3.37. İşlemsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 3.38. İşlemsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	99
Tablo 3.39. İşlemsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması.....	38
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	38
Şekil 2.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	39
Şekil 2.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	45
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	56



KISALTMALAR

SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri



GİRİŞ

Günümüz dünyasının hızlı değişimi, teknolojinin hızla gelişmesi, rekabet güç dengelerinin sürekli değişmesi örgütler açısından önemli bir durum haline gelmiştir. Örgütlerin bu değişim ve gelişimlere karşı göstermiş olduğu tavır devamlılıklarını etkilemektedir. Örgütlerin devamlı ve verimli bir şekilde hayatta kalabilmek için gösterdikleri çabaların merkezinde insan unsuru bulunmaktadır. Örgüt yöneticileri insan unsurunu amaç edinip örgüt çalışanlarıyla beraber hareket ettiği durumda başarı sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının önemi de gittikçe artmaktadır.

Adalet, yaşantımızın her noktasında tutum ve davranışlarımızı etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle literatürde sık sık konu olan bu kavram örgütler içinde önemli olmaya başlamıştır. Çünkü örgütte çalışan bireylerin bağlılığının oluşmasında adalet önemli rol oynamaktadır. Örgüt çalışanlarının adaleti olumlu algılamaları streslerini azaltabilir, örgüt ile aynı hedeflere yönelirken gönüllü davranabilir, yaptıkları işin en iyisi için emek harcayabilir ve örgüte karşı bağlılıkları artabilir. Fakat adaleti olumsuz algıladıkları zaman yöneticilerine karşı güvensizlik hissetmeleri, iş yerinden kaçınma, düşük performans, verimsiz bir çalışma ve bağlılıklarının azalıp yeni iş arayışına girmelerine neden olabilir. Bu nedenle yöneticiler örgütsel adalet konusuna dikkat etmektedirler. Bunun için hakların eşit dağıtılması, adaletli ücret verilmesi, terfilerin adaletli yapılması gibi görevler yöneticilere düşmektedir.

Örgütler bulunduğu rekabet ortamında yetiştirmiş olduğu çalışanlarını kaybetmemek için çalışanların bağlılıkları üzerinde durabilir. Örgüte yüksek katılım sağlayan, haklarının gözetildiği, iyi ilişkilerin olduğu örgütlerde çalışanların bağlılık dereceleri yüksek olabilir. Yüksek bağlılık derecesine sahip olan bireyler kendi amaçlarını, değerlerini örgüt ile özdeştirerek yüksek verim sağlayabilmektedir. Ancak bağlılık derecesi düşük olan çalışanlar verimsiz bir çalışmayla iş yerinden uzaklaşabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık konusu kişiler ve örgütler açısından önemli bir konudur (Özutku, 2008). Bu önemden hareketle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek için bu araştırma yapılmıştır. Araştırma üç bölüme ayrılarak incelenmiştir. İlk bölüm örgütsel adalet ile ilgilidir. İlk önce adalet kavramı

açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel adalet kavramı, tanımları, tarihsel gelişimi, teorileri, alt boyutları, önemi ve sonuçlarına değinilmiştir. İkinci bölüm örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık ile ilgili olan kavramlar, yaklaşımlar, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, önemi ve sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın son olan üçüncü bölümünde ise örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için Malatya ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan buhar kazanları üreten bir firma iş görenlerine anket uygulanmıştır. Yapılan anketlerin analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22 veri analiz programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma sonuçları çalışmanın araştırma bölümünde detaylı bir şekilde ifade edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ölçülerek sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Nihai sonuç olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ve araştırma amacına ulaşmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde adalet kavramının tanımına, örgütsel adaletin ortaya çıkmasına, literatürde yer alan örgütsel adalet ile ilgili tanımlara, örgütsel adaleti etkileyen faktörlere, örgütsel adaletin boyutlarına, örgütsel adaletin önemi ve sonuçlarına ilişkin teorilere yer verilmiştir.

1.1. Adalet Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

1800 ve 1900 yıllarda etkisini gösteren özgürlük ve eşitlik kavramları 1900 ve 2000'li yıllarda daha baskın hale gelmiştir. Bu yıllarda herkes ideal toplum düzenine yoğunlaşmıştır. Özgürlük ve eşitlik kavramları ideal düzeni oluşturmada yeterli gelmemiştir. Yeni düşünce arayışlarını girilmiş olup adalet kavramı etrafında birleşmiştir. Bu amaçla bilim insanları birçok bilim alanında araştırmalar yaparak adalet kavramının gelişimine katkı sağlamışlardır (Karaeminoğulları, 2006).

Adalet, bir elinde adaletin simgesi olan kılıç, diğer elinde adaletin eşit dağıtıldığını gösteren terazi tutan kadın heykeliyle Antik Yunan çağında olan Themis ile sembolleşmiştir (Berber,2008).

Yapılan çalışmalara ve tarih boyunca süregelen düşüncelere bakıldığında adalet kavramı iki çeşit düşünce temeline dayanmaktadır. Bunlardan birincisi adaletin ne olması gerektiğini ifade eden düşüncelerdir. İkincisi ise insanların adaleti nasıl algıladıklarıdır (Cropanzano vd., 2001). Rawls'a göre adalet, toplumlarda yapılan düzenlemelerin adil olup olmadığını ölçmek için dağıtılan kaynaklara bakılmalıdır. Dağıtılan kaynaklar hiç kimsenin çıkarına olmamalıdır. Kişiler toplumda mevcut olan adalete göre seçim yapabileceğini ifade eder. Ancak bu durum bireyleri görünmezliğin ortasına bırakmaktadır. Görünmez durum dediğimiz ortamda bireyler adalet ilkelerini belirlerken içerisinde bulunduğu ortamın nasıl bir ortam olduğunun farkında değildir. Bu durumda birey adalet ilkelerini kendi istek ve çıkarlarına göre belirleyemez. Bunun sonucunda Rawls adalet ilkesini iki şekilde açıklamaktadır. Birinci olarak toplumun zenginliklerine herkes eşit derecede ulaşabilmelidir. İkincisi, ekonomik ve sosyal

eşitsizlikler kötü durumda olan bireylere fayda sağlayacak düzeyde düzenlenmelidir (Kartal, 2006).

Adalet kelime kavramı olarak Arapçaya dayanmaktadır. Daha sonra Türk Dil Kurumu dört açıdan tanımlama yapmıştır. Bu tanımlamaların ilki, yasaların ortaya koyduğu hakların herkese eşit olmasını, ikinci olarak hakları gözetmek, herkesin hakkına saygı duymak olduğunu, üçüncü tanımda bu yasaların uygulama yetkisinin devlet olduğunun ve son olarak bireylerin üstüne düşen görevleri yapması olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2022).

Adalet, haklı ile haksız olan durumun birbirinden ayrılıp, haksız durumun düzeltilerek adaletin sağlanması ile herkese eşit davranılmasını sağlamaktır (Budak vd. 2018).

Belirlenen yasaların bireylere özgü kullanılması, insanlar arasında eşitsizlik yaratmaktadır. Bunun sonucunda adaletsizlik ortaya çıkmaktadır (Topakkaya, 2009).

Adalet kavramı ile ilgili rasyonellik, eşitlik, karşılıklılık olmak üzere üç faktör bulunmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Rasyonellik: Uygulamaların daha önceden belirlenen kurallara göre gerçekleşmesidir. Bu durumda bireyler keyfî bir uygulamaya mecbur kalmayacaktır. Öznel ve duygusal uygulamalar ile adalet kavramı bir arada olamayacaktır. Bu bağlamda kuralların objektif uygulanması esastır (Güriz, 2001).
2. Eşitlik: Adalet kavramının temelini eşitlik faktörü oluşturmaktadır. Adams'ın eşitlik teorisinde ifade ettiği gibi bireylerin çalışma ortamlarında motive olmaları, yöneticilere güven duyması ancak bireyler arasındaki eşitliğe bağlıdır (Eren, 2010).
3. Karşılıklılık: Bireylerin haklarını eksiksiz olarak alması ile ilgilidir. Adaletin sağlanması için belirli kuralların oluşması gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Adalet kavramı ile ilgili literatürdeki araştırmalar incelendiğinde "Sosyal adalet" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Sosyal adalet, sınırları belirlenemeyen, adaletin soyut yönünü ortaya koymaktadır. Sosyal adalet, ortak fayda sağlanması için birey ve toplumların ilişkileri üzerinde durmayı anlatır. Toplumunu oluşturan bireyler arasındaki

orantısız dağıtımların azaltılması, durumu zayıf olan bireyin güçlü olan bireye karşı korunmasıdır. Sosyal adaletin konusu ahlaktır. Eğer bir toplumda sosyal adalet her bireye eşit bir şekilde uygulanmıyor ise orada sosyal adaletten bahsedilemez. Bu bağlamda gelir dağılımındaki eşitsizlik artar, toplumda hırsızlık, rüşvet, vergi kaçakçılığı gibi olaylar artabilir Bunun için ahlak ve vicdan bireyleri adalet olgusuna daha çok yaklaştırmaktadır (Özgüven, 2003). Son zamanlarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanmıştır.

Örgütsel adalet, adil tutum ve davranışların örgüt içerisinde olmasını ifade etmektedir. İş görenler örgüt içinde olan sosyal haklardan, ücretteki adil dağılımdan eşit olarak faydalanmak istemektedirler. İş görenlerin hissettikleri örgütsel adalet, iş görenin bağlılığı, iş memnuniyeti, ürün kalitesi, verimli çalışması gibi konularda etkili olduğu için örgütü de etkileyen önemli bir konu haline gelmiştir.

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütlerin başarı sağlayabilmeleri için insan unsuruna önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda tecrübeli ve bilgili kişilerle çalışmak örgütlere avantaj sağlayarak örgütlerin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bilgili ve tecrübeli kişileri elde tutmak için örgütlere birçok görev düşmektedir. Bu görevlerden bir tanesi de örgüt yöneticilerinin örgütte çalışanlar arasında adaleti sağlamasıdır. Adalet kavramının örgütlerde yer almasından itibaren örgüt içindeki ilişkilerin, kazanımların, ödül ve cezaların adil paylaşılması sonucu örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Yavuz, 2010).

Örgütsel adalet kavramını ilk kez Greenberg ifade etmiştir. Greenberg'e göre iş görenler örgütsel adaleti, ödüllerin, terfilerin ve ücretlerin dağıtımında algıladığı eşitliğe göre değerlendirmişlerdir (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet kavramı örgüt içindeki adaletin etkilerini anlatmaktadır. Örgütsel adalet kavramı önceleri ödül ve cezalarla ilgili durumları kapsamıştır. Daha sonraları ise yönetim ve dağıtım ile ilişkili kuralların açıklanmasını ifade etmiştir. Bunlara ilaveten bireylerin örgütteki etkileşimlerin adil olması da eklenmiştir. Bu ifadelere göre örgütsel adalet; örgütte gerçekleşen ödüllerin, cezaların, iletişimin bireyler arasında uygulanmasının adil olup ya da olmamasıdır (Polat, 2008).

Örgütsel adalet hakkında literatürde yapılan tanımlar şu şekilde sıralanmıştır;

- Örgütsel adalet, ekonomik değerlerin paylaşımı ve yönetimin uyguladığı politikaların adil olması demektir. Bunun sonucunda eşitsizlik yapılmadan iyi ilişkilerin olması, bireylerin değerlerine saygılı olunmasını ifade eder (Demirel ve Seçkin, 2011).
- Örgütsel adalet, örgüt kararlarının alınması ve uygulanması, çalışanlar açısından nasıl algılandığını ifade edilmesidir (İnce ve Gül, 2005).
- Örgütsel adalet, örgütün belirlemiş olduğu ücretler, çalışanlara uygulanan ödül ve cezalar gibi haklar dağıtılırken verilen kararlar ve dağıtımlar ile ilgili tutumlardır (İçerli, 2010).
- Örgütsel adalet, bireylerin iş bölümü, mesaiye uyma, yetkilendirilmesi, ücret ve ödül dağıtımında eşitlik olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010).
- Örgütsel adalet, iş görenlerin çalıştığı kurumda algıladıkları adil yaklaşımları gözlemleyerek örgütteki diğer etkilerini görmeye yarayan bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010).
- Örgütsel adalet, iş görenlere karşı ödül ve ceza sistemlerinin adil olması kurallarına değinir (Yıldırım 2007).
- Örgütsel adalet, örgüt içerisinde karar alma ve verme, etkin iletişim, terfi, ücret, ceza ve ödül gibi hakların iş görenler açısından nasıl değerlendirildiği ile ilgilidir (İçerli, 2010).

Örgüt içerisindeki davranışların olumlu olması iş görenlerin örgüte olan bağlılığını etkileyebilmektedir. Bireyler bağlı buldukları örgütteki diğer çalışanlarla kendilerini kıyaslamaktadırlar. İş görenler kendi aralarında çalışma ve izin süreleri, ücret, terfi gibi hakların eşit dağıtılmasını beklemektedirler. İş görenler bekledikleri adaleti sadece bu hakları kıyaslayarak yapmamaktadırlar. Aynı zamanda bu hakların dağıtılma kararlarını ve uygulanma şekillerini de kıyaslamaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanların buldukları örgüte ve yöneticilere karşı pozitif olmasını sağlamak yöneticinin görevlerindedir. Yönetici bu görevi gerçekleştirmek için örgütsel adalet kavramına önem vermektedir. İş görenlerin kararlara katılmasını sağlayarak bu görevi gerçekleştirebilir (İyigün, 2012). İş görenlerin iş memnuniyetinin sağlanması için örgütsel adalet temel ihtiyaçtır (Eker, 2006). İş görenler, örgüte sunmuş olduğu hizmet

ile örgütün kendisine sunmuş olduğu hizmeti karşılaştırırlar ve aradaki farka göre adalet duyguları değişkenlik göstermektedir (Budak vd.,2018).

İş görenlerin adalet algısının azalması, performansına ve çalıştığı arkadaşları ile iletişimin azalmasına neden olur (Eroğlu, 2009). Kurumlar iş görenlere adil olduğu zaman iş görenlerin kuruma karşı algılarının da olumlu olduğu görülmektedir. İş görenler yöneticilerinin adil davranışları karşısında kendilerini güvende hissetmektedir. Güvende olduğunu hisseden iş görenlerin performansları artmaktadır. Örgütsel adaletin olmasından ziyade iş görenler tarafından ne derece algılandığı daha önemlidir. Örgütler iş görenlerine karşı adalet duygusunu ne kadar yüksek hissettirirse çalışanlar üzerindeki adalet duygusunu o kadar oluşturabilir (Irak, 2004). Yöneticiler tarafından iş görenlerin yeteneklerine göre verilen sorumluluk, performans, işler ve terfi, personeller ve yöneticiler arasındaki iletişimin açıklığı iş görenlerde çalışanlarda adalet algısını oluşturur (Çetinkaya ve Çimenci, 2014). İş görenler, yöneticilerinin adil olduğunu ve kendileri ile ilgili kararlar alındığında iletişim halinde olduğunu hissettikleri zaman adalet duyguları kuvvetlenir (Budak vd., 2018).

1.3. Örgütsel Adaletin Önemi

İş görenler eylemlerini örgüt içinde mevcut olan adalete göre şekillendirmektedir. Bu nedenle örgüt içindeki ortamın adaletli olması önemlidir (İşcan, 2005). Örgütler için iş görenler değerli bir kaynaktır. Bireylere yapılan davranışlar, bireyin performansına, bağlılığına etki etmektedir.

Örgüt çalışanları, adil tutum ve davranışlara karşı olumlu davranışlar gösterirken, adillığın olmadığı ortamlarda olumsuz davranışlar gösterebilmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticileri, çalışanlar arasında adaleti sağlamalıdır (İçerli,2010).

Örgütün en önemli kaynağının insan olduğu düşünülmektedir. Örgütün yaşamını sürdürmesi, verimli üretim yapılması, çalışanların adalet algısına göre değişkenlik göstermektedir (Choudhry, Philip, Kumar, 2016). İş görenler adalet algısını, örgütteki dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine göre şekillendirmektedir (Mittal, 2019).

Cropanzano ve Folger, bireylerin karşılaştığı adalet durumuna göre davranışlarını negatif olarak değiştirdiği, düşük performans göstererek kalitesiz ürün çıkardığı, iletişim eksikliği yaratarak çalışma ekibiyle huzursuzluk yaşadığı, hırsızlık gibi kötü sonuçlara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Yine karşılaştığı adalet durumuna göre, davranışlarını

pozitif olarak değiştirdiği, yüksek verimle kaliteli ürünler çıkardığı, etkin iletişimle ekip ruhuna katkı sağlamak gibi olumlu sonuçların ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Demirel ve Seçkin, 2011). Cropanzano, adaletin sağlanması için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Olumlu davranışları olan bireyler seğilirken seçim prosedürlerini belirlemek,
- Ödüllandirme yapılırken adaletsizlik söz konusu ise negatif etkileri düşürmek için etkileşim adalet ya da prosedür adalet uygulamalarına başvurulması,
- Bireylerin talepleri doğrultusundaki hakların verilmesi mümkün değilse hakların dağıtımı esnasında adaletli olunması,
- İşten çıkarma durumlarında zorluk çıkarmadan gerekli izahatlar yapılarak etkileşimi sağlamak,
- Adaletli performans değerlendirmesi yapmak. (Cropanzano vd., 2007)

1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Örgütsel adaleti etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olarak iki bölümde incelenmektedir. Yaş, cinsiyet, unvan, kıdem, eğitim, stres, ahlaki değer gibi unsurlar kişisel faktörleri oluşturmaktadır. Performans değerlendirme, örgüt kültürü, örgüt içi iletişim, liderlik, cezalandırma, ücret gibi faktörler ise örgütsel faktörleri oluşmaktadır (Yürür, 2008).

1.4.1. Kişisel Faktörler

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde kişisel faktörlerden ilki olan cinsiyet kavramının birçok davranışa etki ettiği görülmektedir. Moore ve Saal 1993 yılında yaptıkları araştırmaya göre kadın çalışanların erkek çalışanlar karşısında görevde yükselme fırsatlarının daha az olduğunu belirtmişlerdir. Kadın ve erkek personellerin aynı koşullar altında çalışıyor olmasına rağmen kadınların erkek personeller karşısında ücret, yetki ve sorumluluklar bakımından geride bırakıldığını belirtmişlerdir. Cinsiyetin adalet kavramı üzerinde etki ettiğini belirtmişlerdir (Atalay, 2007).

Örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri olan yaş, kavram olarak önemli bir etkidir. Örgütte uzun zaman çalışan iş görenler hak ettikleri kazanımlara sahip olmadıklarını düşünebilirler. İş görenlerin yaşlarının artması ile adalet

duygularının azaldığı ifade edilebilir. Sweeney ve McFarlin 1992 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre, yaş unsurunun ücret, iş tatmini ve adalet ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Sezgin, 2010).

Kişisel faktörlerden olan bir diğer kavram ise ahlaki değerdir. Ahlaki değer, insanlar arasında göreceli bir kavram olup herkes için farklı anlamlar taşımaktadır. Ailede başlayan bu değerler daha sonra çevre ile şekillenmektedir. Örgüt içerisinde aynı ahlaki değerlere sahip insanların var olması örgütün uyumlu bir şekilde varlığını sürdürmesini sağlamaktadır (Dağlı, 2016). Kişilere özgü ahlaki değerlerin toplum tarafından kabullenilmemesi kişi ve toplum açısından sorun yaratabilir. Ahlaki değer adil ve adaletsiz kavramları ile ilişkilidir. Bu nedenle bireyler ahlaki değerlere sahip olmalı ve çevresini de etkilemelidir (Görgülür, 2013).

Kişisel faktörlerden bir diğeri olan unvan, iş görenlerin hiyerarşideki yerini belirten kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yöneticileri aldıkları kararların adaletli olduğunu düşünebilmektedir. Literatürdeki araştırmalara göre örgütte yönetim birimlerinde çalışan iş görenler ile gücü olmayıp çalışan iş görenler arasında eşitlik algısı farklılıklar göstermektedir (Atalay, 2007).

Kişisel faktörlerden biri olan eğitim, örgüt içindeki hakların korunmasında, kendileri ve işleri ile ilgili alınan kararlarda katılımcı olmasında büyük rol oynamaktadır. Yüksek eğitim seviyesini sahip iş görenler adalet konusuna daha çok önem vermişlerdir. Bu istekleri gerçekleşmeyen iş görenler adaletsiz bir örgüt algılayabilmektedir. Yüksek eğitim seviyesine sahip iş görenler adaletsizlik karşısında daha yüksek ve sert tepkiler gösterebilmektedir (Atalay, 2007).

Stres ile örgütsel adalet arasındaki ilişki için yapılan araştırmalara bakıldığında, iş yerlerinde karşılaşılan stres durumları hem kişileri hem de iş verenleri etkilediğinden örgütler için önemlidir. Stres insanların hepsinde olan ve hayatın her noktasında karşılaşılabileceğimiz olumsuz bir duygudur. Yaşanılan stres duygusu insanları her alanda etkilemektedir. Sürekli stres halinde olan iş gören iş adaptasyon problemi yaşayabilmektedir. Bunun sonucunda yanlış kararlar verebilir. Stresli bir kişi, stres yaşadığı için durumlara, hak ve kazanımlara karşı subjektif yaklaşabilir. Bu durumda kendi yaşadığı stres ile alınan subjektif kararlar doğrultusunda iş görenlerin de çalışmasını etkilemektedir. Stresli ortamlarda çalışan iş görenler olumsuz etkilenerek verimsiz çalışabilir (Görgülür, 2013).

Özdevecioğlu 2004 yılında bir araştırma yaparak negatif duygusallık kavramıyla bir ilişki kurmuştur. Karşılaşılan olaylara karşı olumsuz yaklaşan iş görenlerin negatif duygusallığı adalete etki eden bir kavramdır. Bu araştırma sonucuna göre negatif duygusallığın örgütsel adalet ve boyutlarını da negatif etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Özdevecioğlu, 2003).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde küçülme, değişme, yenilenme gibi durumlar iş görenlerin adalet ile ilgili fikirlerini etkilemektedir.

Örgütsel faktörlerden performans değerlendirmesi, iş görenlerin adalet algısında önemli bir yer tutmaktadır (Çakmak, 2005). İş görenlerin performans düzeyleri değerlendirilirken iş görenlere adil yaklaşılması iş görenlerde örgütsel adalet duygusunu geliştirmektedir. Performans değerlendirme prosedürlerinin sürekli olması, yöneticilerin bu prosedürleri takip etmesi, yönetici ve çalışanlar arasında görev ve sorumlulukların belirlenmesi, adalet algısını geliştirmektedir (Atalay, 2007).

Örgüt içi iletişim kavramı da örgütsel adaleti etkileyen faktörlerden biridir. İletişim insanlar arasında duygu ve düşüncelerin aktarılmasıdır. Örgütlerde var olan kaliteli iletişim çalışanların güvenini arttırmaktadır (Kernan ve Hughes, 2002).

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adaleti etkileyen kavramlardan bir diğeri de örgüt kültürüdür. Kültür ile belirlenen kurallar neticesinde işlemsel ve dağıtımsal adalet boyutları gelişmektedir (Atalay, 2007). Kültür kavramı, iş görenlerin davranışları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Hofstede vd., 2010).

Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri ise cezalandırma kavramıdır. Cezalandırma, tutum ve davranışların kötüye kullanılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Görevini kötüye kullanması iş görenin ahlaki değeri ile ilgilidir. Görevini kötüye kullanan iş görene karşı yöneticiler iş görenlerini cezalandırmaktadır. Cezalandırma eylemi diğer çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanırsa iş görenlerin yöneticilere karşı güveni kaybolmaktadır. Olumsuz adalet algısı yöneticinin otoritesine zarar verebilir (Beugre, 1998).

Örgütsel faktörlerden bir diğeri liderlik kavramıdır. Liderlerin tutum ve davranışları iş görenleri etkilemektedir. Liderlerin olumlu davranışları örgütte etkileşim adalet boyutunu geliştirmektedir (Tokmak, 2018).

Örgütsel adaleti etkileyen diğer bir unsurda ücret sistemidir. Ücretler örgütte dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarına etki etmektedir. Çalışanlar örgüt için yaptığı faydalar neticesinde elde ettikleri kazanımları diğer iş görenler ile kıyaslamaktadır. Bu kıyas neticesinde adaletsizlik algılandığında örgüte karşı olumsuz davranışlar geliştirebilir. Ücret sisteminin açık olması işlemsel adalet boyutuna olumlu etki yaratmaktadır. İş görenler ücretlendirme yapılırken nelerin temel alındığını bilirse örgüte karşı güven duygusu gelişebilir (Atalay, 2007).

İş görenlerin yapmış olduğu işler karşısında aldıkları ücret, prim, sosyal haklar gibi faktör iş tatmini duygusunu geliştirmektedir. Alınan bu maddi ve manevi haklar adil olarak alınırsa iş görenin iş tatmin düzeyi artabilir. Ancak tersi durumda adaletsizlik olduğunda iş tatmin düzeyi düşebilmektedir. İnsanlar yalnızca yaşamını idame ettirebilecek kadar varlığa sahip olarak iş tatmin düzeylerini arttırmamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin iş görenleri etkileyen kararlarda adaletli yaklaşması performans memnuniyetini etkilemektedir. (Dağlı, 2016).

1.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler

Greenberg, 20.yy. da örgütsel adalet teorilerini iki boyutta sınıflandırmıştır. Reaktif- proaktif olmak üzere ilk boyut, içerik-süreç olmak üzere ikinci boyut olarak tanımlanmıştır. Bu boyutlar birbirinden bağımsızdır. Greenberg birbirinden bağımsız olan bu boyutları birleştirerek sistem oluşturmuştur. Bu sistemde dört çeşit adalet kavramına ulaşmıştır. Çalışanların adaletsizlikten kaçındığı davranışlarını kapsayan reaktif teoriler, adaleti desteklemek için yapılan davranışları kapsayan proaktif teorilerdir (Greenberg, 1987).

1978 yılında adaletsiz durumları ortadan kaldırma ve adalet sağlamak için Moskowitz, McClintock, Van Avermaet Reaktif ve Proaktif boyut ayrımını öne sürmüşlerdir. Reaktif teoriye göre kişilerin adaletsiz durumlarla karşılaştığında geri çekilme ya da engelleme yapması durumudur. Proaktif teoriye göre ise adaletle özendirme için gerçekleştirilen davranışlardır. Süreç boyutu örgütün adaleti sağlamak için aldığı kararlar ve bu kararların uygulanması dönemindeki prosedürler ile ilgilidir. İçerik boyutu ise dağıtımın adil olması ile ilgili kısımdır (İçerli, 2010).

Birbirinden farklı görünen bu teorilerin ortak noktaları mevcuttur. Çalışanların adaletsizliklere karşı göstermiş olduğu olumsuz davranışları açıklamak ve bu adaletsiz

durumları düzelten gelişmeleri gerçekleştirmeleri ortak noktalar arasındadır. Reaktif ve proaktif teorilerin amacı iş görenlerin adaletsiz dağıtımlar karşısında göstermiş oldukları davranışları ifade eder (Yürür, 2005).

1.5.1. Reaktif İçerik Teorileri

Greenberg'in ifade ettiği bu teori iş görenlerin, örgüt içerisinde karşılaştığı adaletsizliklere karşı vermiş olduğu tepkilerin amacını anlamaya yöneliktir. Reaktif içerik teorileri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- Adams'ın eşitlik teorisi,
- Walster ve arkadaşlarının eşitlik teorisi,
- Homans'ın dağıtımsal adalet teorisi bu grupta yer almaktadır.

Bu kuramların reaktif içerik teorileri grubunda yer almasının sebebi, iş görenlerin adil olmayan durumlarla karşılaştığında olumsuz duygularla karşılık vermesidir. İş görenlerin adaletsiz durumları ortadan kaldırmaya yönelik yapılan çalışmalardır (Özen, 2002).

1.5.1.1. Dağıtım Adaleti Teorisi

Dağıtım Adaleti Teorisi, 1960 yılında Homans tarafından ortaya çıkan ve reaktif-içerik teorilerinin ilkidir. Aynı zamanda örgütsel adaletin en önemli değişkenidir. Homans eşitliğin olduğu dağıtımın adaletli olmayacağını sadece denkliğin olduğu durumda adaletin olacağını ifade etmiştir. Bu anlamda, dağıtımda eşitliğin, karın, kazancın, yapılan yatırımın hesaplanıp kıyaslanması ile belirlenmesinin olacağını söylemiştir (İçerli, 2010).

Hakların ve kaynakların dağıtımı esnasında çalışanların göstermiş olduğu tepkileri ifade eden bir teoridir. Adaletsiz dağıtımlar çalışanların tepki göstermelerine neden olmaktadır. Çalışanların tepkileri örgütlerin adaletsiz dağıtımlarıdır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

İş görenler bağlı buldukları örgütte görevlerini yerine getirerek performans göstermektedirler. Göstermiş oldukları bu performans karşılığında örgütten bazı miktarda hak kazanmaktadırlar. Gösterilen performans ile elde edilen hakların karşılaştırılması sonucunda algıladıkları his adalet algısıdır. Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisine göre, sosyal ilişkilerin taraflar arasında oluşturduğu beklentiyi ifade

etmektedir. İş görenler yapmış olduğu faydaya karşılık ödül alması, aldığı gelirlerin göstermiş olduğu emeğe karşılık gelmesini beklemektedir. Yüksek fayda sağlayan bir iş gören ile düşük fayda sağlayan iş görenin dağıtılan haklardan eşit bir şekilde yararlanması adaletsizliğe neden olmaktadır (Rahman vd., 2016).

1.5.1.2. Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütsel adalet konusunun temeli olarak bilinmektedir. İş görenler bağlı buldukları örgütteki terfi, ödül, ücret vb. uygulamalarda eşitlik algılamadığı durumda motivasyonları düşebilmekte ve yaptıkları işte verimsiz olmaktadır. İş görenin eşitlik algısı bağlı bulunduğu örgütteki farklı departmanlar ya da diğer örgütteki aynı işi yapan iş görenlerle kendini kıyaslaması doğrultusunda oluşmaktadır (İçerli, 2010).

Adams'ın ortaya atmış olduğu bu eşitlik teorisinin zemininde iş görenlerin emekleri neticesinde ortaya çıkan kazanımlarla eşit durumdaki iş görenlerin elde ettiği kazanımlar arasında bir adalet görme isteğidir. Bu iki iş gören arasında adalet yoksa sonuçlar olumsuz yönde gelişmektedir. İş görenler kendi emekleri, özelliklerini örgüte girdi olarak değerlendirirken, aldığı ödülleri, mali imkanları da örgütten çıktı olarak değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Eşitlik teorisi ile ilgili Walster ve arkadaşları, yaptığı araştırma sonucuna göre eşitlik teorisini dört görüş ile açıklamışlardır. Bu teoriler şu şekilde sıralanmaktadır;

1. İş görenler istedikleri hakları maksimum düzeye ulaştırmak için uğraşmaktadırlar.
2. Örgüt yöneticileri çıktıkları bireyler arasında eşit dağıtmak için ortak karar vererek ödülü maksimum düzeye çıkarabilir. Eşit davranışlarda bulunan bireylere ödül, tersi durumunda olan bireylere ise ceza verebilirler.
3. İş görenler kendilerini adil olmayan bir durumda hissettiğinde stres yaşamaktadır. Eşitliksizlikten dolayı strese giren iş görenler, bu stresi gidermek için uğraşırlar. Eşitliği sağlamanın iki yolu vardır. Birincisi, bireyin elde ettiği hakları değiştirerek gerçek eşitlik sağlanabilir.
4. Bir diğer seçenek olan ikinci yol ise, kıyaslama yapılan iş görenin algısını değiştirerek psikolojik eşitlik sağlanmasıdır (İçerli, 2010).

Literatürde çalışma yapan bireylere bakıldığında adalet kavramı ve eşitlik kavramını anlamlandırmak için Adams'ın eşitlik teorisine başvurdukları gözlemlenmiştir. Adams'a göre işverenler ve iş görenler arasında ücret alışverişi mevcuttur. İş görenler örgüte kattıkları girdiler ile kendilerine dönen çıktılarının eşit olmasını isterler. Katılan bu girdiler ile çıktılar arasında dengesizlik olmaması beklenmektedir. Girdi ve çıktılar arasındaki orantısızlık iş gören performansını düşürerek verimsiz çalışmaya gidebilmektedir (Seymen, 2013).

1.5.1.3. Göreli Yoksunluk Teorisi

Görelî yoksunluk teorisi, Crosby tarafından ifade edilmiştir. Bireylerin sahip olmadığı şeyler için hissettiği yoksunluk duygusu olarak tanımlanmıştır. İş görenler kendi kazançlarıyla üst düzeyde olan yöneticilerin kazançlarını karşılaştırmaktadırlar. Eşitlik teorisiyle göreli yoksunluk teorisinin farkı buradan gelmektedir. Kıyaslama yapılan durum eşit değildir. Bu nedenle iş görenler kıyaslama sonucunda yüksek bir fark olduğunu görüp mutsuz olmaktadır (Özen, 2002).

Reaktif içerik teorilerinde yer alan göreceli yoksulluk teorisine göre ödüllerin dağıtımı bireylerin kıyaslama yapmasına neden olduğunu ortaya koymuştur. Inderrieden, Sweeney ve McFarlin yaptığı çalışma sonucuna göre iş görenler aşağıdaki faktörlere göre değerlendirme yapmaktadır;

- İş görenlerin almış olduğu ve almak istediği kazanç arasında fark varsa,
- Diğer iş görenlerin kendisine göre yüksek kazanç aldığını fark ettiğinde,
- Geçmiş tecrübelerine oranla şu an ki kazanımlarının fazla olması gerektiğini düşündüğünde,
- Gelecek zamanlarda kazanımlarının beklentisini karşılamadığını bildiğinde,
- Gerçek anlamda daha fazla kazanımları hak ettiğine inandığında,
- İyi sonuçlar elde edilmemesinin sebebinin kendisiyle ilgisi olmadığını bildiğinde, motivasyonları düşer ve iş tatminsizliği yaşanır (Parker, 2006).

Göreceli yoksunluk ile ilgili çalışma yapan Stouffer vd. yaptığı araştırmaya göre Kuzey bölgedeki hayat standartlarının Güney bölgeye oranla daha yüksek olmasına rağmen askerlerin memnuniyet derecesinde terslik görülmektedir. Yani Güney bölgedeki askerler Kuzey bölgedeki askerlere göre yaşamlarında daha memnundurlar. Bunun sebebi ise bölgeler arasında yapılan kıyaslamalar değil bölge içinde yapılan

kıyaslardır. Yani Güney bölgesindeki askerler kendi bölgelerindeki askerler ile kendilerini kıyaslarlar ve adaletsizlik hissetmezler. Bunun sonucunda ise memnuniyet oranları artmaktadır. Yine aynı şekilde Kuzey bölgesindeki askerler kendi bölgesindeki askerler ile kendilerini kıyaslarlar ve adaletsizlik gördüğünde memnuniyet oranları azalmaktadır (Parker, 2006).

1.5.1.4. Statü Değeri Teorisi

1972 yılında Berger, Zelditch ve arkadaşları'nın yaptığı araştırma sonucunda meydana gelmiştir. Statü değeri teorisinde iş görenlerin haklarının eşit olup olmamasına bakılmaz. Ölçülen değerler iş görenlerin çalıştığı süre, tecrübe ve ifa ettikleri görevlerdir. Örnek verilecek olursa bir firmada çalışmaya yeni başlayan birey ile örgütte aynı pozisyonda tecrübeli olan birey arasında bir fark olmalıdır. Yeni işe giren bireyin ödülü daha önce çalışan bireyin ödülünden az olursa adalet sağlanır (Berger vd., 2015).

1.5.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri, reaktif içerik teorilerinin tersidir. Örgüt içerisinde dağıtımın adaletsiz olmadan en baştan yapılması gerekenler üzerinde durur. Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" proaktif içerik teorileri içinde bulunmaktadır. İş görenlerin hakların dağılımında eşit olmasını sağlamaya çalışmasını ifade eden bir teoridir. Proaktif içerik teorilerini ilk kez Leventhal ortaya çıkarmıştır. Proaktif teorilerinin amacı hakların adaletli dağıtılmasını sağlamaktır. İş görenler hakların dağıtılmasının adaletli olması için emek harcamaktadırlar. Çalışanların emekleriyle aynı doğrultuda dağıtımın gerçekleşmesini ifade etmektedir (İçerli, 2010).

1.5.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Leventhal, iş görenlerin davranış yönünden yapılan dağıtımların eşit olmasını ifade eder. Leventhal'ın yapmış olduğu çalışmalarda dağıtım söz konusu olan ödül, ücret, terfi gibi hakların hak eden bireyler arasında adaletli paylaştırıldığı görülmüştür. Fakat bir kısım çalışmalara bakıldığında yöneticilerin ödül dağıtımını yaparken eşit paylaşım yapılmadığı görülmüştür. Örneğin; kazanımların iş görenlere hakları ölçüsünde dağıtılmadığı, tersine hak edilsin veya edilmesin bütün iş görenlere dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Leventhal'ın Adalet Yargısı Teorisi adaletin yalnızca

eşitlik durumunu değil, bazı durumların karşılanması ile de olacağını dile getirmiştir (Arı, 2015). Bu teoriye göre hakların dağıtımının odak noktası bireydir. Adalet yargısı teorisine göre altı prensibin adalet algısını etkilediği düşünülmektedir. Bu prensipler şu şekilde sıralanmıştır;

1. Temsilcilik
2. Doğruluk
3. Düzeltibilme
4. Tutarlı davranmak
5. Ön yargılı olmamak
6. Etik olmak (Minibaş ve Erkmen, 2008)

Leventhal bu maddelerin adaleti sağlamada etkili olduğunu ifade etmiştir (Konovsky, 2000).

Adalet yargısı teorisinde adaletin üç temel kuralına değinilmiştir. Bu kurallar şu şekildedir;

1. Hakların hak ediliyor edilmediğine bakılmaksızın bireylere eşit derecede dağıtılmasıdır.
2. İş görenlerin hak ettiği kadar yapılan dağıtımdır.
3. İş görenlerin ihtiyaçlarına göre yapılan dağıtımdır. (İyigün, 2012).

Bu kurallara göre yöneticiler iş görenlerin durumuna bakarak dağıtım kurallarını belirlemelidir. Kurum içerisinde performansın artması, verimliliğin sağlanması, yüksek motivasyonun oluşması için ödüllerin eşit dağıtılması beklenilmektedir (İyigün, 2012).

1.5.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Proaktif içerik teorilerinden biri de Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisidir. Bu teoriye göre insanların tedirginliğinin sebebi adalettir. Lerner, bu teoriyi ifade ederken aşağıdaki şekilde dört madde sıralamıştır;

1. Rekabetçi adalet ilkesi: İş görenlerin gösterdiği performansa göre yapılan dağıtımdır.
2. Eşit paylaşım adaleti ilkesi: İstatistiksel eşitliğin sağlandığı dağıtımdır.
3. Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: İş görenlerin çabalarına göre yapılan dağıtımdır.

4. Gerçek ya da Marksist adalet ilkesi: İş görenlerin ihtiyaçlarına göre yapılan dağıtımdır (İçerli, 2010).

Dağıtımı belirleyen ölçütün bireylerin ihtiyaçlarının dikkate alınmasını ifade etmektedir (Eker, 2006). Adalet Güdüsü Teorisine göre kararlar alınırken ve dağıtılırken bireylerin özelliklerinin etkisinde kalınmaktadır. Bireylerin birbirleriyle ilişkisi, konuları gibi özellikler adaleti etkilemektedir. Bu teoriye göre yönetim çalışanın yakınındaysa adalet dağıtımında ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Ancak yönetim çalışanın uzağındaysa adalet dağıtımında eşitlik ilkesini dikkate alınmalıdır (Greenberg, 1987).

Reaktif içerik teorileri adaletsizlik karşısında gösterilen tepkiler ile ilgilenirken, proaktif içerik teorileri iş görenlerin adaleti sağlamak için yaptığı çalışmalar ile ilgilenmektedir. Leventhal iş görenlerin örgütsel adaleti sağlamak için emek gösterdiklerini ve bu emekler karşısında sağladıkları ödüllerin eşit olmasını istediklerini açıklamıştır. Gösterilen emekler ile alınan ödüllerin birbirine dengeli olması iş görenler ve iş verenlerin yararına olacaktır. Leventhal ödüller ile ilgili yapılan uygulamalarda ödüllendirmeyi yapan araçlara odaklanmıştır (Leventhal, 1976).

1.5.3. Reaktif Süreç Teorileri

Örgüt içindeki iş görenlerin göstermiş olduğu faydalar karşılığında elde edilen kazanımların dağıtımına karşı verdiği tepkilerde eksik kalan reaktif ve proaktif içerik teorilerine karşın Walker ve Thibaut süreç teorilerini açıklamışlardır (San, 2017).

Örgütlerin karar almasındaki süreçlerin adaletli olması ile ilgili bir teoridir. Süreç teorileri hukuktan yararlanmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında toplumda kabul görmüş hukuki kararların etkisi söz konusudur. Thibaut ve Walker'ın geliştirmiş olduğu Süreç Adalet Teorisidir. Hukuk dalı ile ilgili işlemlerin adaletli olması durumuna göre üç taraftan ve iki süreçten bahsedilmiştir. Üç taraf olarak tanımladığı roller; davalı, davacı ve yargıçtır. İki aşama diye tanımladığı aşamalar ise; bu anlaşmazlığın çözümü esnasında başvuru prosedür ve karar aşamalarıdır. Literatürde uyuşmazlığın ortadan kalkması için gösterilen delillerin seçimi ve düzeni süreç kontrolü olarak ifade edilmiştir. Uyuşmazlığın ortadan kalkması için alınan kararların olduğu kontrolü anlatmıştır (Eker, 2006).

Reaktif süreç teorilerinde kararlar alınırken ki süreçlere kontrol hakkı veren örgütlerin, kontrol hakkı vermeyen kurumlara göre daha iyi olduğu görülmüştür. Kontrol hakkı olan iş görenler süreçlere hâkim oldukları için sonuçtan da tatmin olmaktadır. Bu bağlamda alınan kararlar iş görenlere adaletli gelmektedir (Yavuzdemir, 2013).

1.5.4. Proaktif Süreç Teorileri

Örgütte olan dağıtım yöntemleri ve iş görenlerin adalet duygusunu arttırmak için hangi yöntemlere odaklanması gerektiği üzerinde duran bir teoridir. Örgütsel adalet teorileri kapsamına giren teorilerden en az bahsedilen teorilerdir. Bu teoriler içinde Leventhal vd. olan dağıtım tercihi teorisi mevcuttur. Bu teoride dağıtıcı adaleti dağıtırken dağıtıcıya yardımcı olmak için çeşitli yöntemler sunmaktadır. Bireyler yöntemleri amaçlar doğrultusunda ilerlerken kendilerine yardımcı olacağını düşünmektedirler (Greenberg, 1990).

Hukuk yazınından ilham alan süreç teorileri örgüt içinde mevcut olan süreçlerin bireyler açısından adaletli karşılanması durumu ile ilgilidir (Greenberg, 1987).

Reaktif süreç teorilerinde bireyler arasında olan uyuşmazlıkların ortadan kalkmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Proaktif süreç teorilerinde ise adaletli uygulama ve dağıtımına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Tekeli, 2014).

Örgütlerde uygulanması gereken alınan karar süreçlerine bazı ölçütler getirilmiştir. Bu ölçütler şu şekilde sıralanmıştır;

1. Karar veren kişileri seçme fırsatlarının olması,
2. Bilgilerin eksiksiz olması, tutarlı kurallar belirlemek ve uygulamak,
3. Bilgilerin doğru olması, doğru bilgiyi amaç edinmek,
4. Kuralların tutarlı olması,
5. Alınan kararların yapısını belirleme,
6. İş görenlerin niteliklerine verilen önem,
7. İş görenleri peşin hükümlerine karşı koruma, önyargılara karşı tedbirli olmak,
8. İş görenlerin karşıtlığının değerlendirilmesi gibi önemli ölçütlerdir (Greenberg, 1987). Prosedürlerin adaletli olması sıralanan bu ölçütlere göre belirlenmelidir (Özen, 2002).

1.6. Örgütsel Adalet Boyutları

1.6.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtılmasında yönetici statüsündeki kişilerin adil olmasını ifade etmektedir. Dağıtım adaleti, ödül, ücret, statü, prim, terfi gibi hakların dağıtımında adil olması boyutunu açıklamaktadır. Kaynakların nasıl dağıtılacağı konusu örgütler, toplumlar, bireyler için önemlidir. Bu nedenle birçok bilim dallarında incelenen bir konu haline gelmiştir (Eker, 2006).

Dağıtım adaleti teorisinde iş görenler aldıkları ücret ve ödülleri alırken yöneticilerinin adil davranıp davranmadığı ile ilgilenmektedir (Atalay, 2010). İş görenler adaletli dağıtımın tüm iş görenlere uygulanmasını beklemektedirler. Örgütler amaçlarını elde edebilmek için varlıklarını adaletli bir şekilde dağıtım sağlaması örgütsel adaletin dağıtımsal boyutunu oluşturmaktadır (Colquitt vd., 2001).

Dağıtımsal adaletin konusu, örgüt içerisindeki ödüller, ücretler, hizmetler, cezalar, terfiler vb. her türlü hakların tüm iş görenler arasındaki adil paylaşımıdır. Örgüt kaynaklarının eşit bir şekilde iş görenlere dağıtılması adaletin dağıtımsal boyutu ile ilgilidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Dağıtım boyutu, iş görenlerin çalıştığı kuruma katmış oldukları hizmet ile kurumun bu hizmet karşısında verdiği ücretin adaletli olmasıdır. Örgütlerin bu açıdan adaletli olması iş görenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda kişilerin örgütsel bağlılık dereceleri artabilir. Morton Deutsch dağıtım boyutu ile ilgili üç kuraldan bahsetmiştir. Bu kurallar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Hakçılık; kazançların iş görenlerin yatırımlarına göre dağıtılmasını ifade eder.
- Eşitlik; kazancın iş görenlerin yatırımlarına bakılmadan eşit olarak dağıtılmasını ifade eder.
- İhtiyaç; kazançların iş görenlerin ihtiyaçlarına göre mutlulukları ve tatmin duyguları dikkate alınarak dağıtılmasını savunur. Deutsch'a göre bireyin amacı maddi kazanç sağlamaktır (Atalay, 2002).

Homans'a göre dağıtım yapılırken eşit olmakta adaletsiz bir sonuca sebep olmaktadır. Adaleti sağlamak ancak denk duruma getirilerek sağlanabilmektedir. Dağıtım denkliliği denilen bu dağıtımda var olan gelirler hesaplanıp karşılaştırılarak sonuca varılmaktadır (Çakır, 2006).

Birey, çalıştığı örgütte kendi aldığı ücret tutarının adaletli olup olmadığını öğrenmek isterse, başkası ile kendini karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda ücretler eşit ise bireyde adalet duygusu oluşmaktadır. Ancak tersi durumda ise bireyin adalet duygusu zarar görmektedir (Yıldırım, 2007).

Dağıtım adaleti 1965 yılında Adams'ın ortaya attığı eşitlik teorisi ile ortaya çıkmıştır. Adams'ın ifade ettiği Eşitlik Teorisine göre iş görenlerin haklarını başka iş görenlerle karşılaştırması neticesinde oluşan durumun eşitliği ile ilgilidir. Eğer iş gören bu inceleme sonunda herhangi bir haksızlık hissederse bunu önlemek için bazı davranışlar gösterebilmektedir. Adams'a göre, haksızlık hisseden iş görenler, durumu kendi yararına dönüştürmek için bazı yollara başvurmaktadır. Bu yollar şu şekilde sıralanabilir;

- Şahsi kazançlarını, katkı ölçülerini değiştirmeye çalışmak,
- Haksız olan durumu değiştirmek için bilimsel yollara başvurmak,
- Haklar ile ilgili algıların yönünü değiştirmek,
- Diğer iş görenlerin kazançlarını bozmak,
- Bulunulan ortamı değiştirmek,
- Kıyaslama yapılan birey ya da grubu değiştirmek, (Çöp, 2008)

Adams adaleti, iş görenlerin örgüt için göstermiş olduğu çaba, verim, emek ve harcadığı zamana karşılık olarak yöneticiden aldığı ücret ve hakların birbirlerine olan faydası olarak tanımlamaktadır. Ortaya atılmış olduğu eşitlik teorisi de bu faydayı oluşturmaktadır. Adams, karşılıklı fayda ilişkisine göre adaletsiz durumda bireylerin verdiği tepkiyle ilgilenmektedir. Dağıtımın adaletsiz olması, bireylerde sinir, stres, kırgınlık gibi negatif eylemlere neden olabilmektedir (İçerli, 2010).

Dağıtım adaleti ile ilgili önemli katkı Stouffer ve arkadaşlarının “Görelî Yoksunluk Teorisi” olarak literatürde yer almıştır. 20.yy. da Stouffer ve arkadaşları askeri görev de olan kişilerin terfi ile memnuniyet derecelerini incelemişlerdir. Bu inceleme sonucunda pilotların aldığı terfi inzibatlara oranla fazla olduğundan pilotların iş memnuniyetlerinin fazla olacağı düşünülmüştür. Fakat tam tersi olduğu görülmüştür. İnzibatların aldığı terfi oranı pilotlara göre düşük olmasına rağmen iş memnuniyetleri fazladır. Bunun nedeni pilotların kendilerini karşılaştırdıkları bireylerin farklı olmasından kaynaklanır. Eşitlik teorisine göre bireylerin iş ortamlarında eşit davranılma isteğinin motivasyonlarını etkilemesi söz konusudur (Colquitt vd., 2005).

Eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaletinde birimler diğer birimlere fayda sağlamak ve bunun karşılığını almaktadır. Bireyler sahip oldukları yetenekleri ve bilgileriyle yöneticilerine katkı sağlamaktadırlar. Sağladıkları katkının karşılığında ücret, maaş almaktadırlar. İş görenler sağladığı faydaya karşı aldığı ödülleri kıyaslamaktadır. Eğer elde ettikleri kazanımlar göstermiş olduğu katkıları karşılamıyorsa adaletsiz hissetmelerine neden olmaktadır (Pool, 2007).

1.6.2. Süreç (İşlemsel- Prosedürel) Adaleti

Süreç adaleti, dağıtım adaletinin eksik kaldığı kısımda ortaya çıkmıştır. Süreç adaleti, dağıtımının nasıl olması gerektiği kısmı ile ilgilenmektedir. Literatürde uygulayıcı, işlemsel ve prosedürel adalet olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet kavramsallaştırmasına ilişkin literatürde yer alan çalışmalar adaletin dağıtımsal boyutu olarak bilinmesine rağmen 20.yy. son çeyreğinden itibaren literatüre kazandırılan çalışmalar sonucu süreç adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Dağıtımsal adalet dağıtımın sonuca odaklanırken süreç adaleti karar alma sürecindeki kısımla ilgilenmektedir. Dağıtımın yapıldığı esnada iş görenler kararlarının etkisi olduğunu gözlemlediği zaman sürecin adaletli olduğunu düşünmektedirler. Bireyler kendilerine verilen kazanımları değil de bu kazanımları hak ederken yöneticilerin iş görenlere karşı tutumunun adilliği ile ilgilenmektedirler. Hak ettikleri kazanımlar emeklerini karşılamazsa bile dağıtımın adil olması iş görenlerin duygularına olumlu etki etmektedir (Aktaş, 2010).

Literatürde süreç adalet kavramına ilişkin konuyu ilk defa Thibaut ve Walker dile getirmiştir. Thibaut ve Walker davaların olduğu mahkemelerde olan süreç kısmının davalılarda bıraktığı etkileri anlatan kitap yayınlamıştır (Colquitt vd., 2001). Bu araştırma sonucunda süreç adaleti kavramı oluşmuştur. 1975 yılında siyasal mekanizmaları karşılaştırarak çalışma yapan Thibaut ve Walker'e göre örgütün kararlarına itiraz eden bireylerin süreç aşamasında söz haklarının olmadığı görülmüştür. Leventhal süreç adaletinin sadece söz hakkına sahip olunmadığını belirterek altı kural tanımlamıştır. Bu kurallar şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Tutarlık kuralı; alınan dağıtım karar prosedürlerin tutarlı olmasını ifade etmektedir.
2. Önyargı baskısı kuralı; iş verenlerin karar verirken tarafsız ve önyargıdan uzak olmasını ifade etmektedir.

3. Doğruluk kuralı; alınan karar sürecinde en az yanlış ile doğru sonuçlara ulaşmayı ifade etmektedir.
4. Düzeltilebilirlik kuralı; süreçlerin iş görenlerin itirazları sonucunda yanlış alınan kararların düzeltme imkânı olmasını ifade etmektedir.
5. Temsil Kuralı; dağıtım prosedürlerinden etkilenen tarafların çıkarlarını ve görüşlerini yansıtmalarını ifade etmektedir.
6. Etiklik kuralı; aşamaların ahlaki değerlere elverişli olmasını ifade etmektedir (İçerli, 2010).

Çalışanların örgütte alınan kararlara katılım ve kararların onayı aşamalarında yer alması süreç adaleti kavramını geliştirmiştir. Çalışanların yöneticilerine duyduğu güven süreç adaleti ile ilgilidir. Çalışanlar yöneticilerine ne kadar güven duyuyorsa adalet duyguları da aynı doğrultuda artmaktadır (Bos, 2001).

Örgütteki iş görenlerin karar verme süreçlerine ilişkin tercih şansının verilmesi, onaylanması ile ilgili bilgilendirildikleri ve bütün bunların uygulandığını gördükleri zaman adalet olgusunun var olduğundan emin olurlar (İşcan ve Naktiyok, 2004).

İş görenler bağlı bulunduğu örgütün karar aldıkları zaman yararlandığı süreçlerin açık, anlaşılır ve adaletli olmasını beklemektedir. Karar alınırken ki süreç aşaması sonuçtan daha önemlidir. Örgüt yöneticileri karar verirken adaletli davranırsa iş görenler halinden memnun olmaktadır. Verilen kararın sonucu iş göreni olumsuz etkileyip mutsuzluğa yol açsa bile karar sürecinin adaletli olmasından dolayı iş gören tatminkâr davranmaktadır (Burke ve Leben, 2007).

Greenberg, etkileşimsel adaleti değerlendirirken bazı konuların dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir. Bu konular şu şekilde sıralanmıştır;

- Yöneticilerin karar verirken iş görenlere söz hakkı vermesi,
- Karar süreçlerindeki kuralların herkese eşit olması,
- Adaletli karar için bilgiler doğru olmalı,
- Herhangi bir hata karşısında herkesin düzeltme fırsatına sahip olması,
- Alınan kararların sonucunda ön yargıdan uzak durulmalıdır (Greenberg, 2005).

1.6.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adalet kavramı konusunu ilk kez 1986 yılında Moag ve Bies ifade etmiştir (Çelik, 2011). Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında bazı araştırmacılara göre etkileşimsel adalet üçüncü bir kavram olarak incelenirken bazılarının göre ise süreç adaletin devamı olarak düşünülmüştür. Aguino, Bies, Moag, Shapiro, Skarlicki ve Folger, Cropanzano gibi bir kısım araştırmacılar etkileşim adaletini açıklarken dağıtım adaleti ve süreç adaletinden farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Başka bir kısım olan Folger ve Bies, Tyler, McFarlin ve Sweeney, Randall, Greenberg gibi araştırmacılar ise etkileşimsel adaleti açıklarken süreç adaletin devamı olduğunu ifade etmişlerdir. En son kısım ise etkileşimsel adaleti açıklarken dağıtım ve süreç adalet ile bağlantısı üzerinde durmuştur (Tyler ve Blader, 2003).

Etkileşim adaleti örgüt yöneticilerinin doğru ve dürüst olmasını, iş görenlere karşı nezaketli ve saygılı davranmasını, kötü ve ters yorumlardan uzak kalınması gerektiğini ifade etmektedir (Cohen-arash ve Spector, 2001).

Etkileşim adaleti bireyler arası davranışlar ve yönetimle iş görenler arasındaki iletişimle ilgili bir konudur. Etkileşim adaleti, bireyler arasındaki iletişimin saygılı ve nezaketli olması ile ilgilidir (Yavuz, 2010). Greenberg, 1993 yılında yaptığı çalışmalar neticesinde adalet algısını kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutta açıklamıştır. Diğer adıyla kişilerarası duyarlılık ve sosyal sorumluluk boyutudur.

1. Kişilerarası duyarlılık: Bireyler alınan kararlar sonucu etkilendiği için kararları alan yöneticilerin bireylere karşı nazik ve saygılı davranılması gerektiğini ifade eder.
2. Sosyal sorumluluk: Dağıtım kararının nasıl olduğu ile ilgili sebebin, karardan etkilenen kişilere net bir şekilde ifade edilmesidir (Cihangiroğlu, 2011).

Etkileşim adaleti, iş görenler ile iş verenler arasındaki ilişkinin adaletli olmasını ele alan bir boyuttur. Kişilerarası adaletin olması iş görenlerle yöneticilerin iyi ilişkiler kurmasını sağlamaktadırlar. Greenberg örgütte alınan kararların adaletli alınması için olması gerekenleri şöyle sıralamıştır;

- Karar verilirken iş görenlere katılım hakkının verilmesi,
- Yanlışların düzeltilmesi için fırsat tanınması,
- Yasa ve kuralların kararlı olarak uygulanması,
- Alınan kararların objektif olması (Kernan ve Hanges, 2002).

Etkileşim adaleti, yöneticilerin dağıtım kararlarının alınması esnasındaki süreçleri, iş görenlere doğru ve kibar bir şekilde ifade etmeleri gerekir. Etkileşim adaleti örgütte var olan adaletin sosyal yönünü oluşturmaktadır. Örgütteki yöneticilerin iş görenlere karşı verdiği bilgilerin doğru ve gerekçelerinin haklı olması, iş görende adalet duygusu oluşturur. Yöneticilerin iş görenlere saygılı ve kibar davranmanın yanı sıra verilen kararlarında gerekli ölçüde açıklanmasıyla etkileşim adaletini sağlamış olurlar. İş görenlerin istenmeyen tutum ve davranış göstermesinin bir nedeni de etkileşimsel adalet algısını eksik algılamasıdır.

Örgüt yöneticilerinin aldığı kararları uygularken dürüst olmaması, iş görenin fikrine başvurmaması, saygısız bir tutum içinde olması iş görenlerin yöneticilere ve örgüte karşı adalet algısının azalmasına ve güvenini kaybetmesine neden olmaktadır (Şahin, 2014).

Verilen kararların sonuçlarının adaletli olmasını ifade eden adalet kavramı dağıtım adaletidir. Karar verilirken uygulanan prosedürleri dikkate alan ise süreç adaletidir. Bu kararlar verilirken yaşanan süreç ve dağıtım esnasında yöneticilerin gösterdiği davranış modelleri etkileşimsel adalet kavramını oluşturmaktadır (Colquitt, 2011). Verilen kararların iş görenlere duyurulmasındaki davranışlar iş görenin örgütsel adalet düşüncesini etkilemektedir.

1.6.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet, örgüt yöneticilerinin verdiği karar sonrası iş görene gösterilen tutum ve davranışların adaletli olması ile ilgili olarak belirtilen bir teoridir. Örgüt yöneticilerinin karar verirken iş görenlere nezaketli, kibar ve saygılı davranışlarını inceleyen bir boyuttur (Colquitt, 2001). Örgüt içi davranışlarda saygıyı kişilerarası adalet unsuru ifade etmektedir. İş verenlerin çalışanlara karşı davranışların saygılı olup olmaması ile ilgilidir.

Etkileşim adaletinin eksik kaldığı iş görenler arasındaki davranış modellerini içeren boyut kişilerarası adalet kavramını oluşturmaktadır (Scott ve Colquitt, 2008). Yöneticilerin aldığı kararlardan etkilenen iş görenlere karşı saygılı ve duyarlı bir şekilde yaklaşmasını ifade eden bir boyuttur (Pool, 2007).

Örgüt yöneticileri ile iş gören arasındaki iletişim sonucunda iş görenin hissettiği adalet kişilerarası adalet kavramını oluşturmaktadır. Yani bu adalet yöneticilerin

davranışlarını göstermektedir (Robbins, 2001). Bu adalet boyutlarını geliştiren yöneticiler, iş görenlerin daha verimli çalışmasının ancak adaletli olunan ortamlarda gerçekleşeceğini ifade etmektedir.

Kişilerarası adaletin temelini iletişim kavramı oluşturmaktadır. Kişilerarası adalet, yöneticilerin almış olduğu kararları iş görenlere nasıl ifade ettiği kısmı ile ilgilenen bir boyuttur (Günaydın, 2001).

Süreç adaletini geliştirerek iş görenlerin önemsendiği bir yaklaşımdır. Yöneticilerin iş görenlere karşı göstermiş olduğu davranış şekillerinin incelenmesidir. Kişilerarası adalet, iş görenler ile yöneticilerinin birbirlerine karşı kibar, saygılı, güvenli ve nazik davranışlarının olması gerektiğini ifade eden bir boyuttur (Cohen ve Spector, 2001).

1.6.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, süreçlerin uygulanmasını ve dağıtımın yapılması gibi aşamaların iş görenlere bilgi olarak verilmesi boyutudur. Bu aşamalardaki bilgiler iş görenleri eksiksiz ve net bir şekilde açıklanmalıdır. İş görenlere yapılan açıklamalar iş görende örgütsel adalet algısına neden olmaktadır (Kuşseven, 2016).

Örgüt yöneticilerinin doğru zamanda doğru bilgi edinmesinin bilgisel adalet ile ilişkili olmasını ifade eder. Örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı paylaştığı bilgileri ifade edebiliriz. Kişilerarası ve bilgi adalet unsurlarının birleşmesiyle etkileşimsel adalet ortaya çıkmıştır. İş görenlerin algıladığı saygı ve adalet kişilerarası adalet boyutunu ifade ederken süreçlerin adaletli olması ile ilgili boyutu bilgisel adalet kavramı ifade etmektedir. Dağıtım adaleti kişilerarası adalet boyutu kapsamındadır. Süreç adaleti ise bilgisel adalet boyutu kapsamındadır. Örgüt yöneticileri verdiği kararlar ile ilgili bilgileri iş göreni ile paylaşmalıdır (Robbins, 2001).

1.7. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Şaklak (2018), Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisini incelemek amacıyla Ankara ilinde öğretim elemanlarına bir çalışma yapmıştır. Anket yöntemini kullanarak yaptığı araştırmada örgütsel adalet ile ilgili Colquitt (2001) ölçeği, örgütsel bağlılık ile ilgili Allen-Meyer (1997) ölçeğini kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür.

Erturhan Işkın (2018), Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisini incelemek için Sivas ili Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan anketler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü fakat örgütsel sinizm ve örgütsel intikam niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Eryeşil (2018), Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolünü incelemek amacıyla Konya ilindeki bankacılık sektöründe bir araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sonuçlarına göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri ve çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür.

Tokmak (2018), Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi incelemek için Kamu ve Özel sektör çalışanlarına anket uygulayarak bir çalışma yapmıştır. Anket sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karavardar (2015), Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini incelemek için İstanbul ili sigortacılık sektöründe çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda pozitif bir ilişki görülmüştür.

İşcan ve Sayın (2010), Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiyi incelemek için yaptıkları anket sonuçlarına göre pozitif ilişki saptanmıştır.

Yean ve Yusof (2015), Örgütsel Adalet: Kavramsal Bir Tartışma adlı bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel adaletin çalışanların performanslarının yanı sıra maddi açıdan tatmin sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. İşveren ve iş görenler arasındaki ilişkiyi korumak için örgütsel adaletin etkisinden bahsedilmiştir. Örgütsel adaletin önemi üzerinde durularak çalışma kavramsallaştırılmıştır.

Cropanzano vd. (2007), Örgütsel Adalet Yönetimi hakkında çalışma yapılmıştır. Örgütsel adaletin iş gören ve örgütler açısından olumlu etkilerine değinilmiştir. Olumlu etkileri bağlılık, güven, yüksek performans, memnuniyet, iş tatmini olarak açıklamışlardır. Sonuçlar doğrultusunda performans değerlendirme, ödül, ücret ve çatışma yöntemleri hakkında öneriler sunulmuştur.

Lambert (2003), Örgütsel Adaletin Personel Düzeltme Üzerindeki Etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada örgütsel adaletin boyutlarından olan dağıtım ve işlemsel adaletin iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Colquitt (2001), Örgütsel Adaletin Boyutları: Bir Ölçeğin Yapısal Geçerliliği adlı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada örgütsel adaletin boyutları araştırılarak yeni bir adalet ölçeği ortaya çıkarmaya çalışılmıştır. Ölçek için seçilen maddeler alan yazını taranarak oluşturulmuştur. Elde edilen ölçek iki çalışmada kullanılarak onaylanmıştır. Onaylanan iki çalışmadan ilki üniversitede uygulanmıştır. İkincisi otomobil parçaları üreten firma çalışanlarına uygulanmıştır. Uygulama sonuçlarında dağıtıcı, işlemsel, etkileşimsel gibi boyutlar elde edilmiştir.

Yeşil ve Dereli (2012), Örgütsel Adalet ve İş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için üç farklı sektörde çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel adaletin önemi vurgulanarak iş tatmininde etkisi ifade edilmiştir.

Arı, Gülova ve Köse (2017), sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca ortaya çıkan bu ilişkiyi etkileyen demografik özelliklere değinilmiştir. Araştırma sonucunda pozitif ilişki görülmüştür.

1.8. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Son zamanlarda teknolojinin hızla ilerlemesi ve kuşakların değişmesi nedeniyle örgütlerin adalet ile ilgili araştırmalara çok fazla değindiği görülmektedir. Bunun sebebi adalet kavramının birçok alanla ilişkili olmasıdır. Literatürde yer alan araştırmalarda ilişkili olan bazı çalışmalara değinilmiştir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar neticesinde iş görenlerin örgüte karşı davranışlarının algıladığı adalete göre değiştiği görülmüştür.

1.8.1. İş Tatmini

İş tatmini, iş görenlerin çalışma ortamındaki memnuniyetlerini ifade eden bir kavramdır. Bu memnuniyet derecesi duygusal bir davranıştır. Olumlu iş tatmini, örgütün iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılama sırasındaki ilgili istekleri sonucunda meydana gelmektedir. Örgütün iş görenlere göstermiş olduğu tutum ve davranışlar iş tatmin derecelerini etki etmektedir (Spector 1997). Örgütlerde sağlanan iş tatmini, iş görenlerin verimliliğini olumlu yönde değiştirmektedir. İş tatmini fazla olan iş

görenlerin örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İş görende oluşan sosyal ve fiziksel rahatlıklar yeni iş becerileri kazanmada rol oynamaktadır (Moghimi, 2006).

İş tatmini örgütsel davranış kapsamında yapılan çalışmaların öncüsü niteliğindedir. Yapılan çalışmalara göre iş tatmini yüksek olan iş görenler yüksek performansla verimli bir şekilde çalışmaktadır. Örgütsel adalet kavramı da iş tatminini etkileyen bir unsurdur. Örgütlerde yer alan adalete göre bireylerde iş tatmini şekillenmektedir. Örgütsel adalet iş tatmini etkileyen faktörlerden biridir. İş görenlerin iş tatmini, örgüt bağlılığı, performans ve verimliliklerini etkilemektedir. Örgüt yöneticileri hak ve kazanımların kararı ve dağıtımında adaletli davranış sergiliyorsa örgütsel adaletten bahsedilebilir. İş görenler karşılaştığı adalete göre iş tatmin derecelerini şekillendirmektedir (Basım ve Şeşen, 2009). Literatürde örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini ile ilişkisine bakılmıştır. Bunun sonucunda iş tatmininin işlemsel ve etkileşimsel adalet ile pozitif ilişki sağladığı görülmüştür. Ancak iş tatmini ile dağıtımsal adalet arasında bir ilişki bulunamamıştır (Karakuş, 2013).

1.8.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık iş görenlerin emir ile değil, kendi istekleri ile gösterdiği çabaların tümü olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık daha çok endüstriyel ve psikoloji alanlarında yer almaktadır. Ancak son zamanlarda örgütlerde de yer almaya başlamıştır (Podsakoff vd., 2000). Örgütsel vatandaşlık düzeyinin yüksek olması, kaytarmayı azaltmaktadır. Aynı zamanda verimlilik ve performans düzeylerini de etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel adalet kavramı ile ortaya çıkmaktadır. İş görenler örgütün sağladığı adalet sonucunda aidiyet duygularını geliştirerek örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Organ, örgütsel vatandaşlık ile ilgili üç özellik sıralamıştır (Uysal, 2014):

- Bireylerin örgüte olan davranışı kendilerini takdir etmesi,
- Bireylerin göstermiş olduğu davranışları ödüllendirmeme,
- Birey davranışlarının örgütü desteklemesi.

Başarılı örgütlerin örgütsel adalet ve vatandaşlık kavramlarına önem verdiği görülmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014). Örgütlerin buldukları sektörde üstün rekabet elde etmesi ancak iş görenlerin emekleri ile olmaktadır. Üstün rekabet

sağlanması iş görenlerin görevlerini mecburi olarak değil gönüllü olarak yapması ile olmaktadır. Kendilerini örgütün parçası gibi hisseden iş görenler yüksek performansla çalışmaktadır. İş görenlerin gönül esasına dayanarak gösterdiği davranışları örgütsel vatandaşlık olarak tanımlayabiliriz (Ünlü, 2013).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki çıkmıştır. Algılanan örgütsel adalete göre örgütsel vatandaşlık davranışları gelişmektedir.

1.8.3. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgütlerde bulunan iş görenler ve yöneticiler arasında gerçekleşen bir ilişkidir. Yönetim araştırmalarında yer alan örgütsel güven, örgütsel adaleti etkileyen önemli bir kavramdır. Örgütsel güvenin sağlandığı ortamlarda örgüt çatışması azalır, bireyler arası iletişim artar ve az maliyetle yüksek verim elde edilir (Rousseau vd., 1998).

Örgütsel güvenin olduğu örgütlerde iş görenler arasında yüksek motivasyon ve etkili iletişim olmaktadır. Örgütlerde sağlanan koordineli çalışma süreçleri, alınan kararların adilliği, yapılan denetimler, bilgi akışları, performans değerlendirme gibi etkiler ancak güvenin olduğu ortamlarda olmaktadır (Toprak, 2006).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif ilişki çıkmıştır. Örgütsel adalet arttığında örgütsel güven artmakta, örgütsel adalet azaldığında örgütsel güven azalmaktadır. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde iş görenler örgütü benimsememekte, işten ayrılmaların fazla olmasına neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel güvenin olmaması iş görenlerin sesiz kalmasına yani örgütsel sessizliğe neden olmaktadır.

1.8.4. Örgütsel Adalet ve Etik Değerler

İşveren ve iş görenler arasındaki ilişkinin güvenli olabilmesi için etik değerler konusu önem arz etmektedir. Yönetimde adaletin, liyakatin sağlanmasında, karar verme sürecinde, kaynakların dağıtımında, etik ön plana çıkmaktadır (Yalçın ve Gençbüyük, 2015).

Örgüt yönetici statüsündeki kişilerin görevlerinden biri de etik davranışlarla iş gören davranışlarını örgüte olumlu bir şekilde yansıtmaktır. Bu yansıma için idari etik

bir araç olarak kullanılmaktadır. İş görenler alınan kararlarda etkilerinin olduğunu, yöneticilerine ulaşmada kolaylık sağlandığını hissederse örgütsel adalet duyguları gelişmektedir. Adalet duygusunun gelişmesi örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Yöneticilerin adil tutumları, etik davranışları iş görenler üzerinde adalet duygusunu güçlendirerek örgütsel bağlılığı arttırabilir (Yalçın ve Gençbüyür, 2015).

1.8.5. İşten Ayrılma Niyeti

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin oluşmasında örgütsel adaletin önemi ortaya çıkmıştır. İş görenler algıladıkları örgütsel adalete göre iş yerlerinde varlığını sürdürme ya da işten ayrılma gibi tepkiler sergilemektedir.

Örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında, etkileşim adaleti ve işlemsel adalet boyutları ile işten ayrılma arasında negatif ilişki görülürken dağıtım adaleti arasında pozitif ilişki görülmüştür. Kaynak ve hakların dağıtılması işten ayrılmayı etkileyen bir faktördür (Eker, 2006).

1.9. Örgütsel Adaletin Sonuçları

İş görenler algıladığı adalete göre tutum ve davranışlarını şekillendirmekte ve performanslarını geliştirmektedir. Bundan dolayı yöneticiler örgütsel adalet algısını yaratarak yüksek performans ile verimli sonuçlara varabilmektedir. Örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde iş görenler bireysel ve grup olarak aktif katılım sağlamakta, karar alma süreçlerinde etkin olabilmekte ve otoriteye ihtiyaç duyulmamaktadır (Altunel, 2015).

Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde yaşanan değişimlere karşı iş görenler olumlu yaklaşarak değişimin sonuçlarına ayak uydurmakta ve gerekli çabaları göstermektedir. Değişime karşı bir durum yaşandığında iş görenlerin yöneticileri ile iletişime geçmesi örgütsel adalet ile ilişkilidir (Özdevecioğlu vd., 2014).

İş görenler sadece kendileri ile ilgili değil, diğer iş görenlere karşı yapılan adaletsizlik karşısında da tepki göstermelidir. İş yaşamında bir arada olan iş görenler kendileri ve diğer iş görenlere karşı yapılan adaletsizlik sonucunda psikolojik açıdan etkilenmektedir (İyigün,2012). İş görenler yaptığı çalışma karşılığında ücret, terfi, ödül, haklar ve sorumluluklar gibi konularda adaletsizlik düşündüğünde psikolojik ve fiziksel açıdan etkilenmektedir (Özkalp vd., 2013).

Örgütlerde iş görenler tarafından algılanan adaletsizlik bireyin davranışlarına yansımaktadır. İş görenlerin adaletsizlik karşısında gösterdiği tutum ve davranışları Keskin vd. şöyle sıralamıştır;

- Düşük iş tatmini,
- Aidiyet duygusunun eksilmesi,
- İşten ayrılma,
- Örgüte olan bağlılığın azalması,
- Performans düşüklüğü,
- Verimsiz çalışma,
- Tükenmişlik sendromu
- Örgüte güvenin azalmasıdır. (Keskin vd, 2008).

Örgütsel adaletin olduğunu düşünen iş görenlerin hata yapma olasılıkları azalarak daha kısa sürede daha kaliteli ürünler çıkarabilirler. İş görenlerin verimli çalışması iş tatminlerini arttırarak daha sorumlu şekilde çalışmalarını sağlamaktadır (Dirican, 2015).

Örgütsel adaletin iş görenlerin davranışlarına etkisine yönelik yapılan araştırmalarda, iş görenlerin sinirli, dedikodu yaratma, hırsızlık, kavga, tartışma, kasıtlı iş kazaları gibi bireysel tepkiler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Özdevecioğlu, 2003).

İş görenler örgütsel adaletsizlikleri yalnızca kendilerine yönelik değil, diğer iş görenlere karşı gördükleri durumda da tepki vermektedirler. Zamanın çoğunluğunu iş yerlerinde geçiren iş görenler adaletsiz durumlar karşısında psikolojik olarak etkilenecek ve ekip arkadaşlarını da etkileyecektir. Ayrıca iş dışı yaşamları da etkilenebilmektedir (İyigün,2012).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu kısımda örgütsel bağlılık ile alakalı kavramlara, literatürde yapılan tanımlamalara, boyutlara, bağlılığa etki eden faktörlere yer verilip sınıflandırılarak sonuçlara değinilmiştir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

TDK' ya göre bağlılık kelimesinin anlamı, başkalarına duyulan sevgi, saygı ve sadakatli olunmasıdır (TDK, 2022). Bağlılık konusu hakkındaki çalışmalar öncelikle psikoloji ve sosyoloji alanında yapılmıştır. Örgütsel anlamda ilk kez Whyte tarafından öne sürülmüştür. Whyte kişilerin bağlılığını yalnızca örgütte çalışma olarak değil ait olma hissi olarak açıklamıştır (Bakan, 2011).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili tanımlar şu şekilde özetlenebilir;

- Örgütsel bağlılık, yalnızca çalışanların işverene karşı sadakatli olmasıyla değil aynı zamanda örgütün faydası ve başarısı için çalışanların fikirlerini ifade edebildikleri süreç olarak tanımlamaktadır (Yüksel, 2018).
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte olan sadakatine önem vermiş ve çalışanların tutum ve davranışlarının geçerli olmasının sebebini bireylerin örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği fırsatlardan dolayı olduğunu ifade etmiştir (Becker, 1960).
- Meyer ve Allen, bireylerin psikolojik tutumlarının bağlılığa etkisinden bahsetmiştir. Kişilerin örgütte kalmasının sebebini yaşadığı psikolojik şartlara bağlamıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012).
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütte kalma isteği ve çalışma isteğinin olmasından bahsetmiştir (Karahana, 2008).
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt değerlerine karşı sadakat ve işe karşı hissettiği aidiyet duygusu olarak tanımlamıştır (Güney, 2001).
- Örgütsel bağlılık, sürekli değişen ve gelişen çevresel faktörlerin etkisinden doğan şartlarda örgüt olarak ayak uydurmak ve bununla beraber çalışanların şartlarını da geliştirmekle örgütsel bağlılık sağlanabilir (Karasoym, 2011).

- Örgüt bağıllık, örgüt lehine olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bireyler kendilerini işe adayarak, zamanı verimli kullanıp, kaliteli ürünler ortaya koyarak örgüte katkı sağlarlar (Güney, 2001).
- Örgütsel bağıllık, iş görenin örgütü benimsemesi ve kendiyi bütünleştirmesi derecesidir Sağlam (2003).

2.2. Örgütsel Bağıllığın Önemi

Örgütler yüksek rekabet nedeniyle başarılı bir şekilde süreklilik sağlamak için düşük maliyetle ve yüksek verimle hayatta kalmayı istemektedirler. Bu bağlamda bireylerin iş yerlerine karşı bağıllıklarını arttıracak yöntemler geliştirmelidirler (İnce ve Gül, 2005). Artan rekabette ön planda olmak isteyen örgütler öncelikli olarak örgüt içerisinde insan kaynakları departmanını aktifleştirerek çalışanlar ile kurum arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmelidir. Bu bağ kuvveti arttıkça iş görenin örgüt değerlerini benimsemesi ve sahiplik duygusunun artması mümkündür. Diğer türlü örgütten ayrılan iş gören yerine yeni birinin bulunması örgüt açısından zaman kaybına ve maliyetlerin artmasına sebep olabilir. Örgüt bu durumdan kaçınmak için iş görenin bağıllığını arttıracak yöntemler geliştirmelidir (Bağcı, 2013). Örgüt içinde iş görenlerin göstermiş olduğu verimlilik ve devamlılık örgütün değerlerini de geliştirir. İş gören ve örgüt birbirini desteklemektedir (Öztürk, 2013).

İş görenlerin örgütü benimseyerek çalışması örgütün kararlarının uygulanmasında kolaylık sağlamaktadır. İş görenlerin işlerini benimsemesi işlerine sıkıca bağlanmasını sağlamaktadır (Öztürk, 2013). Örgütsel bağıllığı yüksek olan iş görenlerin sosyal kaytarma davranışları düşük olabilir (Şeşen ve Kahraman, 2014).

Birey ve örgütlerin hedeflerinin aynı olması, fedakârlık yaparak çalışması, örgüt ile kendini eşleştirmesi, örgüt ile bütünleşip güç birliği sağlaması, örgüte karşı duyduğu sadakat duygusu, örgütte çalışma isteğinin gönüllü olması gibi etmenler örgütler için önemlidir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Bu bağlamda örgütsel bağıllık;

- İş görenlerin motivasyonlarını, üretimlerini arttırabilir.
- İş görenlerin devamsızlık yapmamasını sağlayabilir.
- İş görenlerde uzun dönemde kalma isteğinin arttırabilir.
- Bağıllığı fazla olan iş gören, örgütün amaçlarına ulaşmasında destek sağlar.

- İş görenin tükenmişlik hissini azaltabilir.
- İş görenlerin iş memnuniyetini etkileyerek kaliteli ürünler ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Saldamlı, 2009).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak üç bölümde incelenmektedir. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim gibi faktörlerdir. Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler; ücret, örgüt yapısı, rol çatışması ve rol belirsizliği, liderlik davranışları, yönetim tarzları, mükafatlar, kararlara katılım gücü, işin niteliği gibi faktörlerdir. Çevresel faktörler; yeni iş bulma imkânı, profesyonellik, ülkenin sosyal ve ekonomik gibi faktörlerden oluşmaktadır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerden yaşın, örgütsel bağlılık ile ilişkisi pozitif yöndedir. Yaş ilerledikçe iş görenin örgütün işlerine, kültürüne alışmış olması ve bunu değiştirmeye maliyetine gitmek istememesi nedeniyle örgüte bağlı kalmasıdır. Farklı iş olanakları aramak ve bulmak zor olduğu için bireyin bundan vazgeçerek bağlılığını devam ettirmesidir (Özkaya vd., 2006).

Kişisel faktörlerden kıdemin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi olumludur. Kıdem arttıkça bağlılıkta artmaktadır. Örgütsel bağlılık ile kıdem arasındaki ilişkinin pozitif olmasının nedeni tecrübeli olan iş görenlerin birikimlerini başka bir örgüte aktarmanın zaman alacak olmasıdır (Uygur, 2015). Kıdemli iş görenler zamanla örgüt içerisinde daha yüksek mevkilere gelmektedirler. Aynı zamanda uzun süre çalışan iş gören örgütün kültürünü, değerlerini benimsediği için uyum sorunu yaşamamaktadır. Tüm bunlar bireyi örgüte bağlamaktadır (Balay,2000).

Kişisel faktörlerden bir diğeri eğitim kavramıdır. İş görenlerin eğitim seviyeleri değiştikçe örgütsel bağlılık seviyeleri de değişmektedir. Örgütsel bağlılığın eğitim seviyesi ile ilişkisi zayıftır. Bireylerin eğitim seviyesi arttıkça örgütten beklentileri de artmaktadır. Yüksek eğitilmiş bireylerin yeni iş bulma şansının rahat olmasından dolayı örgütsel bağlılıkları düşüktür. Bu duruma göre eğitimin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin negatif yönlü olduğunu söylenebilir (Başyigit, 2006).

Kişisel faktörlerden cinsiyetin, bağlılık ile ilişkisi hakkında literatürde birçok araştırma olmasına rağmen görüş birliği sağlanamamıştır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında bazı çalışmalarda kadın çalışanların örgütsel bağlılık derecelerinin erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür (Hrebiniak ve Alutto, 1972, Angle ve Perry, 1981, Nagar, 2012). Bazı çalışmalara göre ise erkek çalışanların örgütsel bağlılığının kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür (Loke, 2001, Marsden vd., 1993). Aynı zamanda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki görülmediğini savunan çalışmalarda vardır (Durna ve Eren, 2005, Boylu vd., 2007, Fattahlıoğlu ve Tatlı, 2015). İnce ve Gül'e göre kadın çalışanların örgüte olan bağlılıklarının erkeklere nazaran düşük olmasının nedeni aile içi sebepler ve iş hayatına katılırken yaşadığı zorluklardır (İnce ve Gül, 2005).

Kişisel faktörlerden medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre evli olan iş görenlerin bekar olan iş görenlere göre örgütsel bağlılığı daha yüksektir. Bunun sebebi evli olan bireylerin aile içinde üstlendiği ekonomik ve sosyal sorumluluktur. Evli iş görenler çocuklarına, ebeveynlerine, çalışmayan eşlerine bakmak ve ihtiyaçlarını karşılamak zorunda oldukları için işten ayrılma maliyetine katlanmak yerine buldukları örgüte bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Solmuş, 2004).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktöre etki eden örgüt yapısı, örgütün hiyerarşik yapısını, çalışma süreleri gibi faktörleri ifade etmektedir. Literatürde yer alan araştırmalara göre örgüt yapısı ile bağlılık arasında kuvvetli bir bağ söz konusudur. Büyük ölçekli örgütlerde çalışan bireyler arasında iletişim oranı çok az olup kararlara katılım gücü yoktur. Bu nedenle örgüte olan bağlılıkları çok düşüktür. Küçük ölçekli örgütlerde ise iş görenler arasında samimi bir ilişki vardır. Örgütün küçüklüğü nedeniyle iş görenlerin kararlara katılımı fazladır. Bu nedenle örgütsel bağlılık oranları fazladır (Bakan, 2011).

Örgütsel faktörleri etkileyen rol çatışması, aynı süre zarfı içinde birden fazla işi yapması beklenen iş görenin işler arasından birisini diğerine göre daha fazla benimsemesi sonucu oluşmaktadır (Uygur, 2015).

Örgütsel faktörleri etkileyen rol belirsizliği, bireyin çalışması için bilgi birikimi ve yeteneklerinin olmaması, eğitimin iş için yetersiz kalması, eksik iletişim gibi

etmenlerdir (Eroğlu, 2013). Rol belirsizliği, sorumlulukların, yetkilerin kesin olarak belirlenememesidir (Cengiz, 2001).

Örgütsel faktörlere etki eden liderlik, iş görenleri ortak amaçlara ulaşmak konusunda ikna etme ve kamçılama yeteneğidir (Bakan, 2011). Liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisi 1986 yılında Williams ve Hazer ifade etmişlerdir (Seyhan, 2014). Örgüt yöneticilerinin çalışanlara karşı fikirleri, tutum ve davranışları baskıcı olduğu takdirde çalışanlarda olumsuz etkilenerek fikirlerini açıklamama, insiyatif kullanmama yollarına gidecektir. Dolayısıyla örgüt bağlılığı azalacaktır (Seyhan, 2014). Bireylere verilen sorumluluklar azaltıldığında yine olumsuz etkilenilerek bağlılığın azalmasına neden olunacaktır. İleri görüşlü yöneticiler aldığı kararlar ve yaptığı düzenlemelerle bireylerin örgütsel bağlılığını arttırmalıdır (Bakan, 2011). İyi bir liderliğin mevcut olduğu örgütlerde yöneticiler, iş görenlere yönetime katılma hakkı tanımaktadırlar. İş görenlerin fikirlerine saygı duyulmaktadır. Fikirlerine ve kararlara katılımda söz sahibi olan iş görenler bu durumda tatmin olacağı için örgütsel bağlılığı artmaktadır (Gözen, 2007).

Örgütsel faktörlere etki eden faktörlerden ücret, yapılan iş karşılığında elde edilen para veya mal olarak tanımlanır (sozluk.gov.tr). Ücret bireyin hayatını devam ettirmek için ihtiyaçlarını karşılayan en temel unsurdur. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ücret arasındaki ilişki çok kuvvetlidir. Ücret düzeyi iş görenin toplumda ve örgütteki yerini belirler (Balay, 2000). Düşük ücretli iş görenler maddi nedenlerden dolayı farklı arayışlar içerisine girebilmekte, çalıştığı örgüte karşı sorumluluk hissetmemekte ve başka işler aramaktadır. Bu nedenle düşük ücretli iş görenlerin örgütsel bağlılık oranları düşüktür (Uysal, 2018).

Örgütsel faktörlere etkileyen ödüllerin dağıtımı ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Bu ödüller, kariyer, maaş, gelişim için verilen fırsatlar, statü gibi iş görene değerlilik hissi veren ödüllerdir. Ödüller ne kadar artarsa örgüte olan bağlılıkta o kadar artar. İş görenlerin performanslarının ödüllendirilmesi, problemlerini rahatça dile getirdiği bir çalışma ortamı sağlanması örgütsel bağlılıklarını arttırmada olumlu etki yaratır. Aynı zamanda adaletli dağıtılan ödüller de iş görende bağlılık duygusunu artırır. (Yürür, 2005).

Örgütsel faktörleri etkileyen faktörlerden bir diğerisi de ekip çalışmasıdır. Bir ekibin üyesi olmak aidiyet duygusunu geliştirir. İş görenin ekip içinde mutlu olması

performansını arttırır. İş görenler ve örgüt üyeleri arasındaki ilişki örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir (Karasoy, 2011).

Örgütsel faktörlerden kararlara katılım imkânı veren örgütlerin iş görenlerinin örgütsel bağlılığı fazladır. Kararlara katılımı sağlanmayan iş görenin sorumluluk ve görev bilinci olmadığından örgütsel bağlılığı da düşüktür (Uygun, 2015).

Örgütsel faktörlerden işin niteliği, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yapılan işin zorluk derecesi, iş görenin iş yerinde ne kadar sorumluluk aldığı gibi etmenler örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Kılıçaslan, 2010).

2.3.3. Çevresel Faktörler

İş görenleri etkileyen çevresel faktörlerden yeni iş bulma imkânı, bağlılığa etki eden çevresel etmenlerin başında yer almaktadır (Seyhan, 2014). Yeni iş bulma fırsatı bireylerin daha mutlu olacağı, kariyerinin artacağı, yüksek ücret kazanacağı örgütlere yönelmesine neden olmaktadır. İş imkanları azaldığında iş görenlerin bağlılıkları da artmaktadır. Çünkü iş bulamama durumuyla karşı karşıya kalmamak için buldukları örgüte bağlılıkları artar. Yeni iş imkânları arttıkça örgütsel bağlılık azalabilir, yeni iş imkânları azaldıkça örgütsel bağlılık artabilir (Uçar, 2016).

Çevresel faktörlerden profesyonellik, çalışan bireylerin mesleğini benimsemesi ve içselleştirmesi sonucu oluşmaktadır (Cengiz, 2001). İş görenin mesleki değerleri kabul ederek meslekle özdeşleşmesidir. Profesyonelliğe sahip bireyler kendine ait kurallar oluşturur ve bu kuralların en doğru olduğunu iddia eder. Aynı zamanda bu kuralları herkese kabul ettirmeye yönelmektedirler. Profesyoneller iş görenlere mesleki gelişim desteği verir ve örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadırlar (Uysal, 2018).

Çevresel faktörleri etkileyen sosyal ve ekonomik durum, ekonomik kriz durumları ve artan işsizlik oranı gibi etmenlerden meydana gelmektedir. Ekonomik kriz yaşanan ortamda bireylerde işten çıkarılma korkusu oluşmaktadır. Yine bu ortamlarda yeni iş bulma fırsatı olmayacağından bireyler mecburi olarak örgüte bağlanacaktır. Ekonomik kriz olması durumunda işten çıkarılma korkusu yüzünden örgütsel bağlılığın artmasıdır. (Camcı, 2013).

2.4. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramı tanımlanırken birçok görüş çatışması yaşanmıştır. Aynı çatışma örgütsel bağlılık sınıflandırması yapılırken de ortaya çıkmıştır. Bu konu ile

İlgili sınıflandırmayı ilk kez Becker yapmıştır. Becker'den sonra başka filozoflarda sınıflandırma yapmıştır. Örgütsel bağlılık sınıflandırması yapılırken örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar birbirinden farklı bakış açıları geliştirmiştir. Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar bakış açılarını tutumsal bağlılık ile açıklarken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık açısından ele almışlardır (Bakan, 2011).



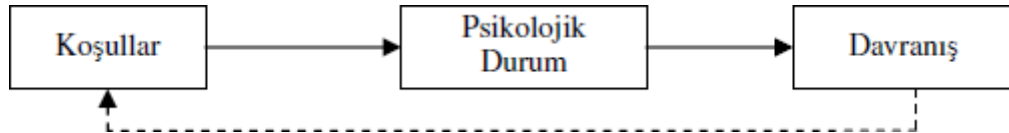
Kaynak: (Gül, 2002).

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

2.4.1. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel bağlılık sınıflandırması yapılırken ortaya çıkan bir yaklaşım türüdür. Tutumsal bağlılık kişileri bazı davranışlara iten eğilimlerdir. Yani kişilerin diğer insanlara, eşyalara, olaylara karşı yaklaşımlarını ifade etmektedir (Ceylan, 1998).

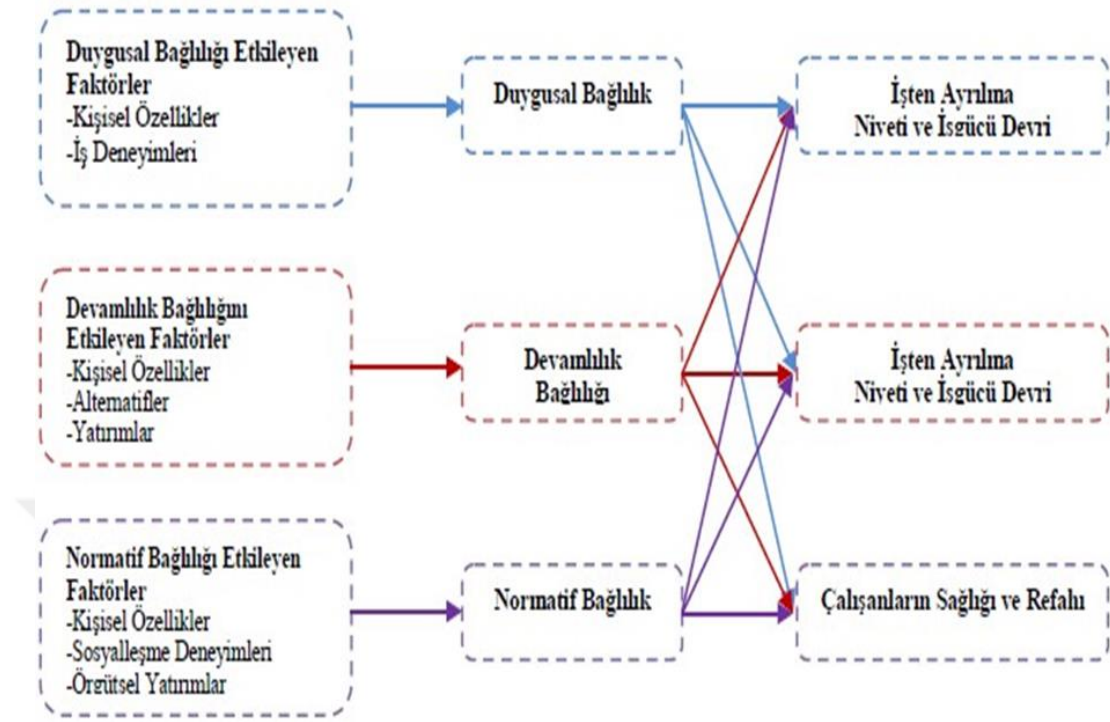
İş görenin örgütsel bağlılığa yönelik tutumu, iş görenin bazı davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Gösterilen bu tutumlar, iş görenin işe devam ve devamsızlık yapma, örgütten ayrılma ya da ayrılmama isteği, örgütün faydasını sağlamaya yönelik eğilimlerden meydana gelmektedir (İnce ve Gül, 2005).



Kaynak: (John P. Meyer ve Natalie J. Allen, 1991).

Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.

2.4.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı



Kaynak: (İnce ve Gül, 2005).

Şekil 2.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen, bireylerin örgüte olan bağlilığını tutum ve davranışlara etki eden psikoloji ile açıklamıştır. İlk zamanlarda örgütsel bağlilığı iki boyutta açıklamıştır. Bunlardan birincisi devam bağlilığı, ikincisi duygusal bağlilıktır. Daha sonraki zamanlarda ise normatif bağlilık olarak üçüncü bir boyut eklemiştir (Atalay, 2007).

2.4.1.1.1. Duygusal Bağlilık

Çalışanın örgüte sadakat, sevgi, aitik gibi duygularla bağlanması olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin duygusal bağlilığı fazla ise örgüte mecburi olarak değil gönüllü kalmaya devam etmektedir (Aras, 2012). İş görenler buldukları örgütün değerlerini, amaçlarını, hedeflerini benimsedikleri kadar örgüte bağlidırlar. İş gören bu değerleri benimsemektedir. Bu durum iş görenin bağlilığını en iyi şekilde ifade eder. İş görenler olumlu duygularla davranışlarını sergiler ve örgüt için emek harcamaktadırlar (Çetin, 2004).

2.4.1.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, iş görenin örgütten ayrılarak karşılaştığı yüksek maliyetler nedeniyle örgütte kalmaya devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı zorunluluktan doğan bağlılıktır. İş görenlerin örgütten ayrıldıkları zaman karşılaşacağı maliyete katlanamayacakları için örgütte kalmaya devam etmek zorunda olmasıdır. İş görenlerin örgüte bağlılık duymalarının nedeni ihtiyaçlarını örgütten karşılamalarıdır (Turhan, 2015). İş görenler bağlı buldukları örgütte harcadığı emek ve zaman, aldıkları ücret, hak ettikleri unvan gibi değerlerin derecesi örgüte bağlılığını etkilemektedir. Bu değerler ne kadar fazla ise bireyler işten ayrılma durumunda bu değerlerden vazgeçeceği için devam mecburiyetinde kalmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Devam bağlılığı, iş görenlerin kazanımlarının sonucunda oluşan bağlılık türüdür. İş görenler örgüt için çaba gösterirler ve bu çabalar sonucunda örgüt devamlılığının olmasını savunurlar (Bayram, 2005).

2.4.1.1.3. Normatif Bağlılık

İş görenin örgütte kalmak için duyduğu yükümlülük olarak tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık, Weiner tarafından ortaya atılmıştır. Bağlılığın ahlaki boyutunu ifade etmektedir. İş görenlerin ahlaki sorumluluğu nedeniyle zorunlu olarak hissettiği bağlılıktır. İş görenlerin etik değerlere önem vermesinden dolayı kendilerini örgüte karşı sorumlu hissetmesidir. İş görenlerin örgüte bağlılık duyması kendi faydası için değil de toplum faydalı olduğuna inanması sebebiyle oluşturduğu davranıştır. İş görenlerin örgüte karşı hissettiği sorumluluk bilinci normatif bağlılık yaklaşımını oluşturmaktadır (Çırpan, 1999).

Bireyin sorumluluğuna dayanan bir bağlılık türüdür. İş görenler örgütte devamlılıklarını sürdürmektedir çünkü bağlılığının haklı olduğunu düşünmektedirler. İşten ayrıldıkları zaman kendilerini suçlu hissetmektedirler. Duygusal bağlılıkta iş gören örgütte kalmak isterken normatif bağlılıkta birey örgütte kalmak zorunda hissetmektedir. Normatif bağlılık türünde iş görenlerin örgütte kalmasının nedeni yöneticilerinin istemesi değil, bireylerin ahlaklı davranış sergilemek için kalmasıdır (Çetin, 2004).

Sonuç olarak çalışanlar gönüllü olarak örgüte bağlı ise bu duygusal bağlılık, ihtiyaç duydukları için örgüte bağlı ise bu devam bağlılığı, zorunlu olarak bağlı ise

normatif bağıllık olarak açıklanabilir. Açıklanan üç bağıllık türü de psikolojik durum ile ilgilidir.

2.4.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Örgütsel bağıllık ile ilgili yapılan ilk çalışma Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütsel bağıllık kavramından vazgeçerek “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve örgütün katılım oranlarına göre sınıflandırarak üç boyutta tanımlamıştır. Bu yaklaşımda amaç iş gören performansları ve örgüt hedefleri arasındaki uyumdur. Bu uyum sağlandığında bireyin örgütsel bağıllığı artmaktadır, uyum sağlanmadığında örgütsel bağıllık azalmaktadır. Etzioni bu uyumun sağlanması için iş görenin örgütsel katılımının artırılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Etzioni örgütsel bağıllık yaklaşımını yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki olmak üzere üç boyut ile ifade etmiştir (Alper, 2007).

2.4.1.2.1. Yabancılaştırıcı Bağıllık

Yabancılaştırıcı bağıllık, bağıllığın negatif yönüdür. İş görenin zorla örgüte bağlı kılması durumudur. İş görenlerin sorumluluklarının örgüt tarafından kısıtlanması nedeniyle iş görenlerin gerçekte istemediği halde örgütte kalmaya devam etmesidir. Örgüt yöneticileri örgütsel bağıllığı sağlamak için fiziksel kısıtlamaları ifade etmektedir. Bir örgüt iş görenlerin örgüte bağıllığını zorlayarak sağlamaya çalıştığı takdirde çalışanların örgüte karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bu yabancılaşma duygusu çalışanlarda öfke ve güvensizlik duygularını da beraberinde getirmektedir. Birey örgütün ceza yaptırımları karşısında yabancılaştırıcı yaklaşımı sürdürmektedir. Örgüte mecburi bağıllığı bulunan iş görenler başka fırsatları olmadığı için örgüte bağıllığını devam ettirmektedir (Alper, 2007).

2.4.1.2.2. Hesapçı Bağıllık

Hesapçı bağıllık, bağıllığın nötr yönüdür. İş görenin örgüt ile ticaret ilişkisi içerisinde olmasıdır. Yani iş gören örgüte ne verirse karşılığını da almayı ister. İş görenlerle örgüt arasındaki çıkar ilişkisi olarak ifade edilebilir. İş görenler yaptıkları faydalar karşısında alacakları ödülün dolaylı bağıllık duymaktadır. İş görene örgüte bağıllık karşısında maddi ve manevi seçenekler sunulduğunda iş görenin hesap ederek örgütsel bağıllığını sürdürmesi durumunda hesapçı katılım meydana gelmektedir.

Bireyler örgütsel bağlılıklarını yöneticilerin sunduğu ödüllere göre belirlemektedir (Alper, 2007).

2.4.1.2.3. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık, bağlılığın pozitif yönüdür. İş görenin değerleri ile örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. İş görenlerin örgüt değerlerini benimsemesi ve örgüte karşı pozitif düşünceler beslemesidir. Ahlaki bağlılık türünde iş görenler ahlaki açıdan dolayı örgüte bağlılığını devam ettirmektedirler. Bireylerin kendilerini örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusundan dolayı bağlılıkları yüksektir (Alper, 2007).

Etzioni'ye göre bu bağlılık türlerinin en olumlusu “ahlaki bağlılık”, orta kısımda “çıkara dayalı bağlılık” ve en olumsuz noktada ise “yabancılaştırıcı bağlılık” kavramlarını konumlandırmıştır. (Balay, 2000).

2.4.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

İş görenin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için harcadığı emeklerdir. Bireyler verimliliklerini örgütün sosyal yapısına destek olmak için harcamaktadırlar. Örgüt yöneticilerinin örgütün sosyal yapısı için bazı talepleri bulunmaktadır. Bu talepler iş görenin olumlu duygularla örgütün menfaati için çalışmasını ifade etmektedir. Kanter örgütsel bağlılığı ifade ederken kontrol, kenetlenme ve devam bağlılığı olarak üç açıdan yaklaşarak ifade etmiştir (Güçlü, 2006).

2.4.1.3.1. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, bireylerin bağlılıklarına devam ederek örgütte kalmasıdır. Bireyler bağlı bulunduğu örgütten ayrıldığı takdirde vazgeçeceği fırsat maliyetlerini düşünerek, örgütte kalmaya devam etmektedirler (Bülbül, 2010). İş görenlerin örgütteki statüsü karlı olduğundan devam bağlılığı ön plandadır. İş görenlerin devam bağlılığını sürdürmesinin sebebi elde ettiği kardır. Sonuç olarak bu bağlılık çeşidinde iş görenin amaç ve hedeflere ulaşmak gibi bir gayesi yoktur. Çalışanın işten ayrıldığı durumda karşılaşılabilecek maliyetlerin iş yerinde kalmasından fazla olduğunda işten ayrılmaktan vazgeçip çalışmaya devam etmesidir. İş görenin örgüte bağlılığını işte kalma ya da işten ayrılma sonucu oluşan maliyet belirlemektedir (Güçlü, 2006).

2.4.1.3.2. Kenetlenme Bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı, bireylerin çalıştıkları örgütte ekip iletişimini arttırmak için sosyal yaşantı bağlarından vazgeçerek, örgütte sıkı ilişkiler kurmasıdır. Örgüt içindeki sosyal etkinliklere olan katılım bağlılığını ifade etmektedir. Etkinliklere olan katılımın derecesi ne kadar yüksekse bireyin bağlılığı da aynı derecede yüksektir. İş görenin bulunduğu örgütün sosyal ilişkilerine olan bağlılıktır. İş görenler arasında çatışmanın olmadığı ve ekipler arası birliğin olduğu bağlılık türüdür (Çöp, 2008).

2.4.1.3.3. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, iş görenin örgütün kurallarına bağlanmasıdır. Çalışanlar örgütün değerlerini kendi değerleriyle uyduğunu fark ettiğinde göstermiş olduğu bağlılıktır. İş görenlerin örgütün koymuş olduğu normlara bağlı olmasını ifade eder. Örgütün koymuş olduğu kuralların iş görenlerin değerleriyle uyumu sonucu iş görenin bu kurallara uyulması gerektiğini düşünmesi kontrol bağlılığını oluşturmaktadır (Uygur, 2015).

Örgüt değerlerinin gerçekleşmesi için gerekli olan verimlilik ve performans aynı zamanda bireylerin amaçlarına da hizmet etmelidir. Birey ve örgüt aynı amaçlar doğrultusunda bütünleşmelidir (Odabaşı, 2019).

Kanter'in devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak ifade ettiği bu üç bağlılıklar farklı sonuçlar ortaya çıkarsa da aslında birbirleriyle oldukça ilişkilidir. Bireylerin örgüte olan bağlılıklarını korumak için tüm bağlılık çeşitleri birlikte kullanılmalıdır (Gül, 2002).

2.4.1.4. O'Reilly ve Chatman 'ın Yaklaşımı

2.4.1.4.1. Uyum Bağlılığı

Uyum bağlılığının amacı dış mükafatlara erişmektir. Çalışanlar davranışlarını mükafatlandırılmaya ulaşmak ve cezalardan kaçınmaya göre şekillendirirler. Bu bağlılıkta iş görenler davranışlarını belirlenen ödüllere ulaşmak, cezaları da sildirmek için ortaya koymaktadır (Gül, 2002).

2.4.1.4.2. Özdeşleşme Bağlılığı

Özdeşleşme bağlılığı, kişilerin çalıştığı örgütlerde kendi grup arkadaşları dışındaki grup bireyleriyle samimi ilişkiler kurma isteğidir. Kişiler davranış şekillerini kendi düşüncelerini açıklamak ve tatmin elde etmek için grup arkadaşlarıyla ilişkilendirerek

özdeşlemeyi sağlayabilmektedir. İş gören örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını özdeşleştirmektedir. Birey özdeşleşerek örgüte bağlılığını devam ettirmektedir (Saldamlı, 2009).

2.4.1.4.3. İçselleştirme Bağlılığı

İçselleştirme bağlılığı, bireylerin değerleri ile örgütün değerlerinin aynı olmasını ifade etmektedir. Örgütteki diğer bireylerin değerleriyle kişinin kendi değerlerinin aynı olması gerekmektedir (Balay, 2000). Örgüt çalışanlarının diğer çalışanlarla uyum sağlayarak örgüte bağlı olmasını ifade etmektedir (Bayrakçı, 2016).

2.4.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarını geliştirmişlerdir. Fakat Etzioni'nin yaklaşımından farklı olarak bu boyutların aynı anda bir arada olmasını savunmuşlardır. Örgütsel bağlılığı duygusal ve fiziksel bağlanma olarak açıklamışlardır. Etzioni'nin yaklaşımı ile benzer bir yaklaşımdır. Penley ve Gould Etzioni'nin yaklaşımını geliştirmişlerdir (Zangaro, 2001).

2.4.1.5.1. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık, iş görenin örgütsel amaçları benimsemesidir. Bireyler ahlaki bağlılıkta kendi yaşamlarını örgüte idame ettirmektedir. Aynı zamanda örgütün gerçekleştirmiş olduğu başarı ya da başarısızlık durumlarını kendine mal etmektedir. Ahlaki bağlılığı fazla olan iş görenler işlerini evlerinde kendilerine ayırması gereken zamanda yapmaya devam eder (Uygur, 2015).

2.4.1.5.2. Çıkarıcı Bağlılık

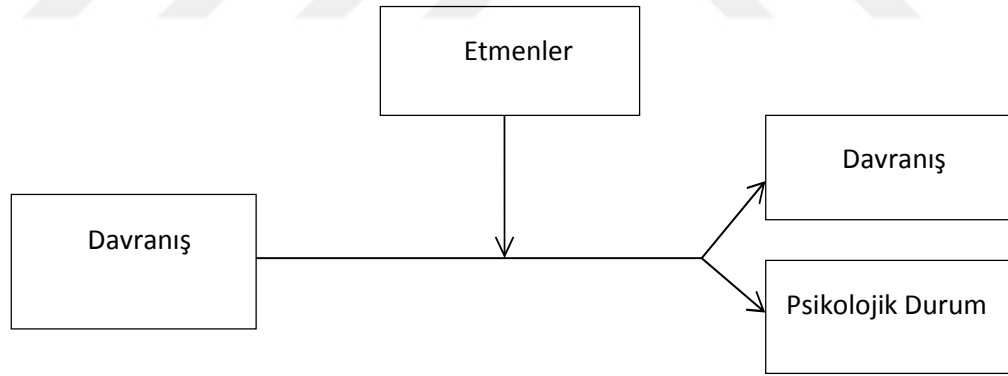
Çıkarıcı bağlılık, iş görenlerin örgüt için sergiledikleri faydalar doğrultusunda bekledikleri ödülleri ifade etmektedir. İş görenler örgüt değerlerini kendi çıkarları doğrultusunda kullanmayı düşünmektedirler. İş görenin örgüte fiziksel olarak bağlılıklarını ifade eder. İş gören göstermiş olduğu verimlilik karşısında ödül almaktadır. Yani iş görenin kendi çıkarlarını koruyarak örgütsel bağlılığını sürdürmesidir (Bakan, 2011).

2.4.1.5.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık, iş görenin örgüt içerisinde bir anlamının olmadığı, başka bir iş imkânı olmadığı için kalması yönündeki algılamadır. Böyle düşünen iş gören örgüt içindeki ödülde de cezadan da etkilenmemektedir. Bu psikolojik duygular bireyin köşeye sıkıştığını hissettirmektedir. Literatürde Etzioni ile ortaya çıkan yabancılaştırıcı bağlılık kavramından esinlenilmiştir. Yabancılaştırıcı bağlılık örgütün değişmeyen yapı kısmında ortaya çıkmaktadır. İş görenler değişmeyen bu yapıya karşı mecburi oldukları için devamlılıklarını yabancılaşarak devam ettirmektedirler (İnce ve Gül, 2005).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili ikinci yaklaşım davranışsal bağlılıktır. Bu davranışta bireylerin bağlılık duygularının dışa yansımaları incelenmektedir. Bireyler geçmişteki davranışlarından dolayı örgütte kalmaktadırlar. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının farklı bakış açıları ile değerlendirilmesinin nedeni davranış bilimciler ile psikologların olaylara farklı açıdan bakmasından kaynaklanmaktadır. Farklı bakış açıları nedeniyle farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Bakan, 2011).



Kaynak: (Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991).

Şekil 2.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre iş görenin örgütten ayrılması durumunda ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak götürüsünün fazla olması durumunda örgüte bağlılığını mecburi hissetmesidir. İş görenlerin örgütte bulunduğu kıdem, unvan ve maddi şartlar gibi

hakların, örgütten vazgeçtiği takdirde karşılaşacağı durumlar nedeniyle gerçekleşen bağlılık hissidir (İnce ve Gül, 2005).

Davranışsal Bağlılık yaklaşımlarından olan yan bahis sınıflandırması bireylerin göstermiş olduğu tutum ve davranışları yan bahislerle başka davranışlar göstererek çıkarlarını korumaktadır. Bu yaklaşımda iş görenler çalıştıkları iş yerlerine karşı duygusal bağ hissetmemektedir. Ancak duygusal olarak bağlanmadığında zarar göreceğini düşünmektedir. Bu nedenle örgüte bağlılık duymaktadır. İş görenler tutarlı davranmak için yan bahislere girmektedir. Becker'in ifade ettiği yan bahis, iş görenlerin gösterdiği davranışların alakasız başka davranışları da etkilediğidir. İş görenler ile iş verenler karşılıklı olarak örgütsel bağlılığı sağlamaktadır. İş görenler kendi değerlerini bahisle örgüte katmaktadır. Örgüte bahisle katmış olduğu değerlerin önemi kadar bağlılık derecesi değişmektedir. Yani örgüte katılan bu değerler önemliyse bağlılık artar, önemli değilse bağlılık azalmaktadır (Gül, 2002). Becker dört çeşit yan bahis unsurundan bahsetmektedir. Bu unsurlar şu şekilde sıralanmıştır;

- Toplumsal beklentiler, iş görenlerin bağlı oldukları örgüte ilişkin manevi kurallardır. Bu kurallar bireyler üzerinde kısıtlayıcı özelliğe sahiptir.
- Bürokratik düzenlemeler, iş görenlerin bağlı oldukları örgütteki bürokratik kurallardır. Bu kurallar bireyleri örgütte tutar.
- Sosyal etkileşimler, iş görenin diğer iş görenlerle ilişkisini iyi tutmak için gösterdiği davranışlar bütünüdür.
- Sosyal roller, iş görenin bağlı bulunduğu örgütteki sosyal ortama alışmış olarak sosyal rolüne devam etmesidir. Bireyler alıştıkları bu sosyal rolleri kaybedip başka rollere girmek istememektedir (Bakan, 2011).

Becker'in bahsetmiş olduğu bu bahislere yapılan yatırımlar zaman geçtikçe artmaktadır. Bu yatırımların artmasının bireylerin yaş ve kıdemi ile ilgili olduğu gözlemlenmiştir. Bireylerin kıdemi ve yaşları arttığı takdirde yapmış olduğu yatırımlarda artmaktadır. Yatırımları artan bireylerinde bağlılığı doğal olarak artacaktır (Gül, 2002).

2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşım Modeli

Bu yaklaşım modeline göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin sahip olduğu davranışlara bağlı kalarak örgüte uyumlu olmasıdır. Bu model, bireyin tutarlı eylemleri

ile ilgilidir. İş görenin eylemlerinin tutarsız olması iş görende stres yaratabilmektedir. Ancak uyumlu tutum ve davranış gösteren iş görenlerin bağlılıkları gönüllü olarak artmaktadır. Davranışın netliği arttıkça örgütsel bağlılıkta artar (Atak, 2009).

Salancik örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerini iş görenlerin davranışlarının sonucunda ortaya çıkan durumlar ile açıklamaktadır (Boylu vd., 2007). İş görenlerin davranışları ve sonucunda oluşan durumların uyum derecesi bağlılık ile ilişkilidir. İş görenin davranışları arasında tutarsızlık mevcut ise örgütsel bağlılığı yoktur. Ancak davranışlarını örgütü düşünerek uyumlu hale getirdiği takdirde örgütsel bağlılığa ulaşılmaktadır (Gül, 2002). Becker ve Salancık'ın görüşleri davranışsal bağlılık kapsamında yer almaktadır. Ancak iki görüş arasında farklar vardır. Becker iş görenin örgüte bağlı olmasını gösterdiği davranışlardan vazgeçtiğinde karşılaşacağı maliyetlerle ifade etmektedir. Salancık ise örgütsel bağlılığı iş görenin davranışlarını örgütsel bağlılık için isteyip uygulaması ile olacağını ifade etmiştir (Gül 2003).

2.4.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık, Reichers'in öne sürmüştüğü bağlılık türüdür. Bir iş görenin göstermiş olduğu bağlılık kriterinin diğer iş görenin göstermiş olduğu bağlılık kriterinden farklı olmasını ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde bireyler arasında bağlılık çeşitlerinin farklı olmasından bahsedilir. Kimine göre kriter ürün, kalite iken diğerine göre iş görene gösterilen ilgi, samimiyettir. Ayrıca bireylerin amaçlarıyla örgütün amaçları birbirinden farklı olabilir. Aynı zamanda örgütteki çalışanlar arasında da bağlılık düzeyleri farklılık gösterebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

İş görenlerin örgüt bağlılığı performansını, iş memnuniyetini etkileyerek örgüte katkı sağlamaktadır. İş görenlerin hepsinin birbirinden farklı bağlılık düzeyleri vardır. Bunlar; düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeyleridir (Uçar, 2016).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık; iş görenlerin işleri ile ilgili heves ve emeklerinin eksik olması nedeniyle bağlılıklarının düşük olmasıdır. İş görenler bu durumda yeni iş imkanlarına yöneleceğinden insan kaynaklarının etkisini arttırmaktadır. Düşük düzeyde bağlılık, iş görenlerin kariyerine olumsuz etki yaratmaktadır. Ayrıca örgüt yapısındaki istikrarı da olumsuz etkilemektedir. Ancak verimsiz iş gören yeni iş imkanıyla örgütten

ayrıldığı takdirde örgütü verimsiz çalışma zarar ve maliyetlerden kurtararak örgüte olumlu etki yaratabilmektedir (Bakan, 2011).

İlimli düzeyde örgütsel bağlılık; iş görenlerin örgüte karşı duygularının sınırlı olduğu, örgüte karşı değil kendileri için çaba gösterdikleri bağlılık düzeyidir. İlimli düzeyde bağlılık iş görenlerin örgütün bütün değerlerini kabullenmek yerine kendilerine uyan değerleri benimsemesidir (Balay, 2000).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık; iş görenlerle örgütün değerleri aynı olduğu için iş görenin bağlılığının yüksek olmasıdır (Koç, 2009). Yüksek düzeyde bağlılıkta iş görenlerin kariyerlerini geliştirme fırsatları olduğundan örgüte bağlılıkları yüksektir. Sadakatli iş görenler her örgütün isteğidir. Çünkü yüksek performansla birlikte düşük maliyette olur (Sezgin, 2010).

2.6. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar

Özdevecioğlu (2003), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma için Kayseri ili mobilya sektörüne yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Bayram (2005), Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık adlı teorik bir çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın önemi vurgulanarak örgütlerin üzerinde durmasını sağlamayı amaçlamıştır.

Durna ve Eren (2005), Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık adlı yaptığı çalışmada Niğde ili sağlık ve eğitim sektöründe çalışma yapılmıştır. Araştırmada amaç örgütsel bağlılığı demografik faktörler ile karşılaştırmaktır. Araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklarının kıdem, yaş ve medeni durum ile ilişkili olduğu fakat devam bağlılığı ile ilişki olmadığı sonucuna varıldığı görülmüştür.

Uygur (2007), Örgütsel Bağlılık ile İş gören performansını incelemek için İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde bulunan Türkiye Vakıflar Bankası şube çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile performans arasında zayıf bir ilişki görülmüştür.

Bozkurt ve Yurt (2013), Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini ölçmek için Düzce Üniversitesi akademik personellerine yönelik araştırma yapılmıştır. Yapılan

bu araştırmada demografik faktörlerin etkisi ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre pozitif ilişki çıkmıştır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki düzeylerin farklı olduğu görülmüştür.

Yıldız (2013), Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi incelemek için Bolu ilinde eğitim sektörüne yönelik çalışma yapılmıştır. İlkokul öğretmenlerine yapılan anketler neticesinde örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve muhalefet arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

McCunn ve Gifford (2014), Örgütsel bağlılığın yer duygusu ve mahalle arasındaki İlişkiyi incelemek için farklı mahallelerde yaşayan kişilere yönelik yapılan anket sonuçlarına göre Örgütsel bağlılığın mahalle ve mekân bağlılığı ile ilişkisi bulunmamıştır.

2.7. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Alan yazınında yer alan araştırmalara bakıldığında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda iş görenler, yönetimin yanında olduğunu bildiği taktirde örgüte olan bağlılıkları artabilmektedir (Allen, vd., 2003). Rekabetin sürekli değişkenlik gösterdiği ortamlarda örgütler, devamlılıklarını koruyabilmek için insan kaynağına önem vermek durumunda kalmışlardır. Bunun sonucunda çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını ve örgütten ayrılmaması için adaletli bir ortam yaratmak mecburiyetindedirler. Bireyler örgüte bağlı oldukları zaman örgütün amaçlarını benimseyip aynı hedeflere yönelmektedir (Bağcı, 2013). Çalışanlardan verimli çalışma beklenmesi için adalet ortamı yaratarak bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Adalet ortamının olmadığı durumda çalışanlar isteksiz bir şekilde çalışır (Tutar, 2007). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırmacılar için önemli bir konu haline gelmiştir. Çeşitli araştırmacıların konuyla ilgili çalışmalarına aşağıda tablo şeklinde yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇLAR
2013	Lotfi ve Pour	Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları araştırma sonuçlarında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
2014	McCunn ve Gifford	Örgütsel bağlılık mahalle ve mekân kavramları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Mahalle bağlılığı ile mekân bağlılığı arasında bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılığın arasında bir ilişki olmadığı belirtilmiştir.
2014	Hanifi Varlı	Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışma sonucuna göre pozitif ilişki tespit edilmiştir.
2015	Yean ve Yusof	Örgütsel adaletin, dağıtıcı, usule dayalı ve eylemsiz adalet olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirtilmiştir.
2015	Ahmed Hassan	Etiyopya Somali Bölgesinde Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar ve çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan çalışma sonucuna göre, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda liderlik tarzları ve çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi oluşturduğu tespit edilmiştir.
2016	Soliman	Dindarlığın örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve işlev dışı davranışlara etkisi incelenmiş olup olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.
2016	Erhan Kaçan	Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisine yönelik yapılan araştırmada olumlu sonuçlar bulunmuştur.
2016	Zeynep Ecem Günüşen	Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmada pozitif yönlü bir etki görülmüştür.
2016	Mehmet Ali Kanmış	Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucu olumsuz yönde ve orta düzeyde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
2016	Hanaysha	Malezya'da yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların güçlendirilmesinin, ekip çalışmasının ve çalışan eğitiminin artırılmasının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir.
2017	Taylan Taş	Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği
2017	Hande Acar	Örgütsel bağlılık türleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
2017	Harun Sıçrar	Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için yapılan araştırmada ilişki bulunamamıştır.
2017	Anttila	Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için İKY faktörlerine dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir.
2017	Lizote vd.	Örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişki incelemek için yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.
2017	Zefeiti ve Mohamad	Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerine olan etkisini incelemek için yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.
2018	Mutlu Tokmak	Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada pozitif sonuçlara yer verilmiştir.
2018	Aysel Doğaç	Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisinde yüksek derecede güçlü negatif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
2018	Emel Özuslu	Toplam kalite yönetiminde liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır.

2018	Erturhan Işkın	Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam üzerine etkisini incelemek için yaptığı araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurum çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm ve örgütsel intikam niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
2018	Liu ve Bellibaş	Farklı ülkelerde bulunan okul müdürlerine yönelik yapılan çalışmada okuldaki faktörlerin müdürlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ülkelere ve kıtalara göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir.
2019	Ayşegül Işık	Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde olumlu bulgular bulunmuştur.
2019	Selin Somer Tekatlı	İnsan kaynakları uygulamalarında örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için yapılan çalışmada, insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik adalet algılarının artmasının örgütsel bağlılıklarının artmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.
2019	Mesut Mutlu	Örgütsel tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
2020	Khan vd.	İşlemsel adalet ve örgütsel bağlılığın benlik saygısı düzeyi ile ilişkisine yönelik yaptıkları araştırma sonucunda pozitif bir ilişki bulmuşlardır.
2020	Pelin Yağcı	Duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin incelenmesinde anlamlı bulgular elde edilmiştir.
2020	Merve Öztürk	Kadın çalışanların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesinde, kadınların çalışma yaşamında kariyerlerinin önündeki engeller motivasyonlarına, verimliliklerine, performanslarına etki ettiği gibi örgütsel bağlılıklarına da büyük ölçüde etki ettiği sonucuna varılmıştır.
2020	Aguiar-Quintana vd.	Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisini ele almışlardır. Araştırma sonucunda olumlu bir ilişki bulmuşlardır.
2020	Medine Yılmaz	Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı, motivasyon araçları, içsel ve dışsal motivasyon araçları ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var olduğu görülmüştür.
2021	Niyazi Okan Çoban	Performansa dayalı ödemedeki duyulan memnuniyet ile motivasyon ilişkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin rolüne ilişkin yaptığı çalışmada, performansa dayalı ödemedeki duyulan memnuniyet arttıkça, hem örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin de güçlendiği hem de örgütsel bağlılık ile motivasyon ilişkisinin güçlendiği bulunmuştur.
2021	Gamze Gül Pınargözü	COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için yaptığı çalışmada, uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde kısmi ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir.
2021	Ahmet Uslu	Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisini incelemek için yaptığı çalışmada, dağıtımsal adalet boyutunun, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönlü anlamlı olarak etkilediği, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarını ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.
2021	Ghaderi vd.	Örgütsel adalet boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarının iş doyumuna etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre iş doyumunun dağıtım adaleti ve normatif bağlılığa etkisi bulunmuştur. Fakat diğer boyutlar üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır.
2021	Amina Asena Özer	Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini incelemek için yaptığı çalışmada, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur.

2021	Serkan Önal	İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemek için yaptığı araştırmada, çalışanların içsel tatmini ile dışsal tatmini ve duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü orta düzeyde, devam bağlılığı arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki, dışsal tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü orta düzeyde ve devam bağlılıkları arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.
2022	Behzat Ak	İçsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansına etkilerini incelemek için yaptığı araştırmada, içsel motivasyon araçlarının görev performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi bulunduğunu bulmuştur.
2022	Sun vd.	Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, örgütsel güven ve iş doyumunu ile ele almış olup, olumlu bir ilişki bulmuşlardır.
2022	Birsen Vurdem	Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı araştırmada, örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu ifade etmiştir.
2022	Hülya Görgülü	Algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumundaki etkisini incelemek için yaptığı araştırmada, örgütsel destek ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm algılarını olumsuz yönde etkilediği, örgütsel sinizm algılarının da örgütsel bağlılık ve iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
2022	Nihal Seyhan	İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş performansına etkisini incelemek için yaptığı araştırmada, katılımcıların iş yeri güvenliğine ilişkin görüşleri ve örgütsel bağlılıklarının iş performansları üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2022	Tuncay Çavuşoğlu	İşletmelerde örgütsel bağlılık ve yaşam doyumundaki ilişkiyi incelemek için yaptığı araştırmada, olumlu bir sonuç bulunmuştur.

Çağımızdaki koşullarda iş görenler aldığı hakların, ücretlerin ve yöneticilerin davranışlarına önem vermektedirler. Yöneticiler iş görenlerin örgüte olan bağlılığını arttırmak için iş görenlerin taleplerini dikkate almalıdırlar. Aynı kurumda çalışan bireylerin göstermiş olduğu performanslara karşı farklı ücret verilmesi bireylerde örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir. Bireyler ücret dağıtımında yaşanan adaletsizliğe karşı devamsızlık ve beraberinde örgütten ayrılmaya kadar tutum geliştirebilirler. Örgütlerde personel sirkülasyonlarının çok sık olması performans düşüklüğüne neden olabilmektedir. Örgüt çalışanlarını makine gibi düşünmeden maneviyatla beslenilebilir. Bireylere iş dağıtılırken uygun dağıtım koşulları sağlanmalıdır. Böyle bir durumda bireylerin örgütsel bağlılıkları artabilir. Bu bağlamda iş görenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde örgütsel adalet kavramı ilişkisinin çok büyük olduğu ifade edilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma konulu çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, ana kütlesi ve örnekleminin belirlenmesi, verilerin toplanması, toplanan verilerin analizi, analiz sonuçlarının yorumlanmasına yer verilerek sonuç ve öneriler açıklanmıştır

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel adaletin iş gören tarafından olumlu algılanması iş görenin işe bağlılığını arttırabilmekte, kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmede daha fazla çaba harcamakta ve yöneticilerine güveni artabilmektedir. Ancak adaletin iş gören tarafından olumsuz algılanması iş görenin stres yaşamasına yol açabilir, verimlilik düşebilir ve iş görenin işten ayrılma eğilimine kadar gitmesine neden olabilir. Kültür, dijitalleşme, küreselleşme bazı değerlerimizi değiştirmektedir. Bu durum adalet algısı ve bağlılık kavramlarına verilen önemi arttırmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel adalet kavramına önem vermesi gerekmektedir. Literatürdeki çalışma sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık kavramlarının birlikte ele alınmasının azlığından dolayı araştırmaya konu olmuştur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi ve elde edilen bilgilerin literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları ile ilgili literatürde birçok çalışma mevcut olmasına rağmen ağır endüstri sektöründe çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile ağır endüstri sektöründe faaliyet gösteren iş görenler arasındaki örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini alt boyutları ile ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Ülkemizde endüstri sektöründe birçok firma mevcuttur. Bütün firmalara ulaşmak ciddi maliyet ve zaman istediği için bu araştırma Malatya ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren buhar kazanları üreten üç firma çalışanlarını kapsamaktadır. Anket uygulanan iş görenlerin aynı şirkette çalışması, katılımcıların görüş bildirirken samimi olup olmaması kısıt olarak değerlendirilebilir. Ayrıca sektörün tamamının değil de sadece buhar üretim kazanları sektörüne uygulanması gibi kısıtlar olduğu söylenebilir.

Araştırma Malatya ili, buhar kazanları firmaları ve 2022 yılı çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Sorular kolay, anlaşılır bir dille sorulup, cevap verenlerin doğru anlayarak gerçek cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırma da yararlanılan ölçme araçlarının güvenilir ve geçerlidir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma konulu çalışmada ilişki tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ve daha fazla sayıda olan değişkenler arasındaki değişimin varlığını belirleyen tarama yöntemidir (Karasar, 2012). İlişkisel tarama modelinde korelasyon ve karşılaştırma olmak üzere iki şekilde çözümlenmeler yapılmaktadır. Korelasyon, ilişki taramalarında değişkenlerin beraber değişip değişmediği, değişme mevcut ise nedeninin öğrenilmeye çalışılmasıdır. Karşılaştırma ise en az iki değişkenin olduğu ve bunlardan birine göre aralarında fark olup olmadığının incelenmesidir (Aslan, 2008).

3.3.1. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma için tercih edilen firmanın 195 personeli mevcuttur. Anket tüm çalışanlara uygulanmış olup 135 adet anket elde edilmiştir. Belirlenen örneklem tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden olan “Kolayda Örneklem” tekniğinden yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğü 130 olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü ana kütle için yeterli olduğu değerlendirilmiştir. İş gören sayı bilgisine ekte yer verilmiştir (Ek-1).

3.3.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket, araştırma yapmak ve sonuç çıkarmak amacı ile belli bir soru ya da soruları ayrı kişilere sorarak bilgi toplanılmasıdır (Kılıç, 2006). Malatya ili, organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren buhar kazanları üreten firma çalışanlarına yapılan anket ile veriler toplanmıştır. 195 çalışana dağıtılan ankette eksik ya da gelişi güzel doldurulan anketler kapsam dışı bırakılarak 135 adet anket elde edilmiştir. Yapılan anket toplam 44 soru olup tüm iş görenlere dağıtılmıştır. Ankette ilk 8 soru sosyo- demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Örgütsel bağlılık ile ilgili 16 soru, örgütsel adalet ile ilgili 20 soru mevcuttur (Ek-2). Çalışanların sosyo- demografik özelliklerini belirlemek için hazırlanan sorular hariç diğer sorular beşli likert ölçeği temel alınarak hazırlanmıştır. Bu cevaplar 1. Kesinlikle katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılmıyorum, 5. Kesinlikle katılmıyorum şeklinde olan ifadelerdir.

Anket soruları, iş görenlerin demografik özelliklerini belirten kişisel bilgi formu, örgütsel adalet durumunu ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım'ın (2007) çalışmasında kullandığı örgütsel adalet ölçeği, örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve Alper'in (2007) çalışmasında kullandığı, pek çok araştırmacı tarafından geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Ankette yer alan sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenirlik analizi, anket çalışmalarında ölçekte yer alan maddelerin tutarlılığını ölçen istatistiksel analiz tekniğidir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Croanbach's Alpha Katsayısıdır. Croanbach's Alpha Katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir (Terzi, 2019).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.1. Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) Değerleri

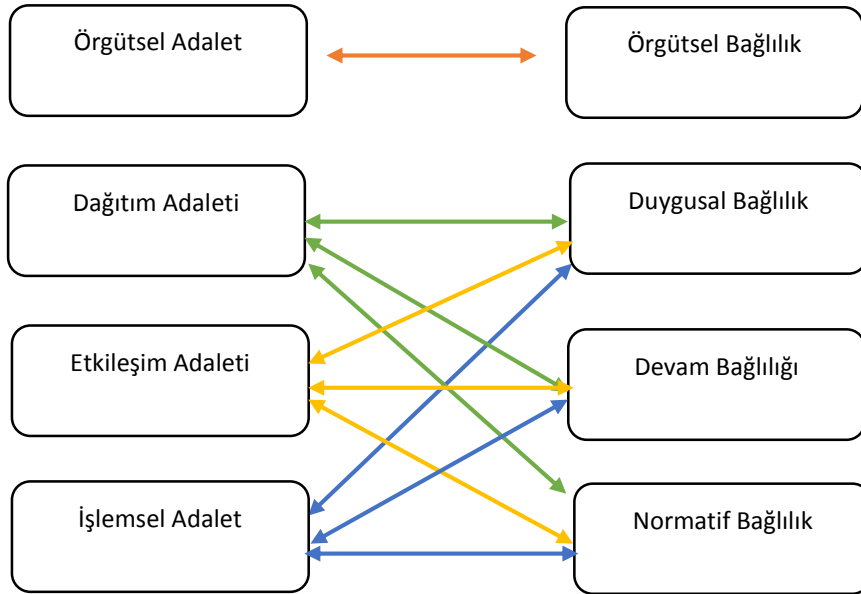
Ölçekler	Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Örgütsel Adalet Ölçeği	,898	,898	20
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,904	,904	16

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere tüm ölçeklerin değerleri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasındadır. Bu bağlamda kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilir ve geçerli olduğu ifade edilebilir.

Araştırma için uygulanan anketleri değerlendirmek için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22 veri analiz programı kullanılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS Programına aktarılmış, sosyo-demografik değişkenlerinin tanımlayıcı frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, daha sonra ölçeğin toplam puanları için aritmetik ortalama (X), standart sapma (SS), t- Testi, korelasyon analiz değerleri belirlenmiştir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Bu amaçla oluşturulan temel hipotez;

1. H₀: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Alt hipotezler;

2. H₀: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. H₀: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların medeni durum arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. H₀: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların çalışma birimi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların çalışma birimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

5. H₀: Örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

6. H₀: Örgütsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

7. H₀: Örgütsel adalet ile örgütsel normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

8. H₀: Dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

9. H₀: Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

10. H₀: Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H₁: Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

11. H₀: Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

12. H₀: Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

13. H₀: Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.
H₁: Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.
14. H₀: Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H₁: Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.
15. H₀: Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.
H₁: Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.
16. H₀: İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.
H₁: İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.
17. H₀: İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.
H₁: İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.
18. H₀: İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H₁: İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.
19. H₀: İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.
H₁: İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

3.5. Araştırma Bulguları

Bu başlık altında araştırma konusu olan işletmenin tanımlayıcı istatistikleri, frekans analizi, t testi, hipotezlere ilişkin korelasyon analizleri, araştırmanın bulguları olarak ele alınmıştır.

3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan ankete cevap veren katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem yılı, birimleri, unvanları, gelirlerine ait dağılımlara ve ortalamalarına ait tablolara yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans: N	Yüzde: %
18-25	25	18,5
26-30	33	24,4
31-35	24	17,8
36-40	22	16,3
41-50	28	20,7
51+	3	2,2
Toplam	135	100

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında; 25'i (%18,5) 18 ile 25 yaş arasında, 33'ü (%24,4) 26 ile 30 yaş arasında, 24'ü (%17,8) 31 ile 35 yaş arasında, 22'si (%16,3) 36 ile 40 yaş arasında, 28'i (%20,7) 41 ile 50 yaş arasında ve 3'ü (%2,2) 51 yaş ve üzerindedir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanların önemli çoğunluğunun 26- 30 yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans: N	Yüzde: %
Kadın	35	25,9
Erkek	100	74,1
Toplam	135	100

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında; 35'i (%25,9) kadın ve 100'ü (%74,1) erkektir. Araştırmaya konu olan sektör özelliği dikkate alındığında yapılan işin ağır endüstri kolu olması sebebiyle erkek çalışanların fazla olması sonucunu doğurmuştur.

Tablo 3.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans: N	Yüzde: %
Evli	74	54,8
Bekâr	60	44,4
Toplam	135	100

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; 74'ü (%54,8) evli olup, 60'ı (%44,4) bekarıdır. Evli çalışanların sorumluluklarının fazla olması sebebiyle, risk almaktan kaçınıp kurumlarına bağlılıklarının fazla olması açıklanabilir bir olgudur.

Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitimlerine Göre Dağılımları

Eğitim	Frekans: N	Yüzde: %
Yüksek Lisans	15	11,1
Lisans	40	29,6
Yüksek Okul	16	11,9
Lise	43	31,9
Ortaokul	14	10,4
İlkokul	6	4,4
Yok	1	0,7
Toplam	135	100

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; 15'inin (%11,1) eğitim durumu yüksek lisans, 40'ının (%29,6) lisans, 16'sının (%11,9) yüksekokul, 43'ünün (%31,9) lise, 14'ünün (%10,4) ortaokul, 6'sının (%4,4) ilkokul, 1'inin (%0,7) yok olduğu gözlemlenmiştir. Firmanın idari personel ve mühendislik gerektiren konularda faaliyet gösterdiği dikkate alındığında lisans mezunlarının oranı olağandır. Aynı zamanda teknik bir sektör olması sebebiyle imalat personellerinin lise ve yüksekokul mezunu olma oranı normaldir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Dağılımları

Kıdem Yıllarının Dağılımları	Frekans: N	Yüzde: %
0-2 Yıl	41	30,4
2-5 Yıl	33	24,4
6-10 Yıl	26	19,3
11-15 Yıl	13	9,6
16-20 Yıl	20	14,8
21+	2	1,5
Toplam	135	100

Katılımcıların kıdem yıllarının dağılımlarına bakıldığında; 41'inin (%30,4) kıdem süresi 0 ile 2 yıl arasında, 33'ünün (%24,4) 2 ile 5 yıl arasında, 26'sının (%19,3) 6 ile 10 yıl arasında, 13'ünün (%9,6) 11 ile 15 yıl arasında, 20'sinin (%14,8) 16 ile 20 yıl arasında ve 2'sinin (%1,5) 21 yıl ve üzerindedir. Tabloya bakıldığında 0-2 yıl arasında

çalışanların fazla olduğu bu da firmanın gelişmekte olduğunu göstermektedir. 2-10 yıl arası çalışanların fazla olması ise işe yeni başlayan bireylerin çalışmaya devam ettiğini ve bağlılığını göstermektedir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları

Birimlere Göre Dağılım	Frekans: N	Yüzde: %
İmalat	90	66,7
İdari	45	33,3
Toplam	135	100

Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre dağılımlarına bakıldığında; 90'ı (%66,7) imalat, 45'i (%33,3) idari biriminde çalışmaktadır. Araştırmaya konu olan firmanın beden gücü yoğunluğu olan bir yapıda olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları

Unvana Göre Dağılım	Frekans: N	Yüzde: %
Müdür	7	5,2
Yönetici	20	14,8
Sorumlu	41	30,4
Uzman	9	6,7
Ustabaşı	11	8,1
Usta	25	18,5
Kalfa	22	16,3
Toplam	135	100

Katılımcıların sahip oldukları unvanların dağılımlarına bakıldığında; 7'si (%5,2) müdür, 20'si (%14,8) yönetici, 41'i (%30,4) sorumlu, 9'u (%6,7) uzman, 11'i (%8,1) ustabaşı, 25'i (%18,5) usta ve 22'si (%16,3) kalfa unvanına sahiptir. Tabloya bakıldığında firmada sorumlu ve ustalar çoğunluktadır.

Tablo 3.9. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları

Gelir Durumuna Göre Dağılım	Frekans: N	Yüzde: %
5500-5999	15	11,1
6000-6999	34	25,2
7000-8999	48	35,6
9000-9999	29	21,5
10000+	9	6,7
Toplam	135	100

Katılımcıların gelir durumlarının dağılımlarına bakıldığında; 15'inin (%11,1) geliri 5500 ile 5999 TL arasında, 34'ünün (%25,2) 6000 ile 6999 TL arasında, 48'inin (%35,6) 7000 ile 8999 TL arasında 29'unun (%21,5) 9000 ile 9999 TL arasında ve 9'unun (%6,7) 10000 TL ve üzerinde gelire sahip oldukları görülmektedir. Tabloya göre firmada çalışanların büyük kısmı 7000-8999 TL gelir düzeyindedir.

Tablo 3.10. Örgütsel Adalet Frekans Analizi

Örgütsel Adalet Faktörleri	D1		D2		D3		D4		D5		Ort.	S.S.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Çalışma programım adildir.	30	22,2	37	27,4	34	25,2	29	21,5	5	3,7	2,5704	1,16248
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	10	7,4	35	25,9	39	28,9	33	24,4	18	13,3	3,1037	1,15432
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	13	9,6	46	34,1	38	28,1	25	18,5	11	8,1	2,812	1,10885
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumundan elde ettiğim kazanımlarım adildir.	14	10,4	33	24,4	44	32,6	32	23,7	12	8,9	2,963	1,12241
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	17	12,6	38	28,1	40	29,6	33	24,4	7	5,2	3,4963	4,59051
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	13	9,6	32	23,7	33	24,4	40	29,6	15	11,1	2,9333	1,2168
Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	9	6,7	27	20,0	38	28,1	36	26,7	25	18,5	2,9037	1,17101
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	13	9,6	24	17,8	42	31,1	43	31,9	13	9,6	2,9852	1,12625
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğine ek bilgiler verirler.	11	8,1	47	34,8	32	23,7	30	22,2	15	11,1	2,9926	1,24287
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	15	11,1	37	27,4	39	28,9	22	16,3	22	16,3	2,9111	1,16841
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	15	11,1	37	27,4	44	32,6	23	17,0	16	11,9	2,7037	1,18494
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	26	19,3	44	32,6	22	16,3	30	22,2	13	9,6	2,8074	1,15575
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	22	16,3	43	31,9	34	25,2	25	18,5	11	8,1	2,8148	1,12094
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim Kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	23	17,0	34	25,2	41	30,4	24	17,8	13	9,6	2,7778	1,20736
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	17	12,6	43	31,9	35	25,9	29	21,5	11	8,1	2,7037	1,27592
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim Bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	14	10,4	46	34,1	37	27,4	27	20,0	11	8,1	2,8148	1,10078
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	13	9,6	34	25,2	43	31,9	32	23,7	13	9,6	3,0902	1,17717
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	20	14,8	29	21,5	41	30,4	30	22,2	15	11,1	3,3037	1,17989
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	17	12,6	34	25,2	43	31,9	27	20,0	14	10,4	2,9333	1,16029
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	20	14,8	24	17,8	39	28,9	35	25,9	14	10,4	3,1407	1,12079

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi etkileşimsel adalet boyutunu oluşturan 1,2,3,4,5,6,7,8 ve 9. sorulardan ankete katılanların çoğunluğu %27,4 ile 'Çalışma

programım adildir.’ ifadesine ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.’ ifadesine %25,9 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘İş yükümün adil olduğu kanısındayım.’ İfadesine %34,1 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumundan elde ettiğim kazanımlarım adildir.’ İfadesine %32,6 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.’ ifadesine %29,6 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.’ İfadesine %29,6 çoğunlukla ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.’ İfadesine %28,1 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.’ İfadesine %31,9 çoğunlukla ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.’ İfadesine %34,8 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. Anket sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun etkileşimsel adaletin varlığına ilişkin görüşe katılmadığı söylenebilir.

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi işlemsel adalet boyutunu oluşturan 10,11,12,13,14 ve 15. sorulardan ankete katılanların çoğunluğu %28,9 ‘İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır. İfadesine ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.’ İfadesine %32,6 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.’ İfadesine %32,6 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.’ İfadesine %31,9 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.’ İfadesine %30,4 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.’ İfadesine %31,9 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. Anket sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun işlemsel adaletin varlığına ilişkin görüşte kararsız oldukları söylenebilir.

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi dağıtımsal adalet boyutunu oluşturan 16,17,18,19 ve 20. sorulardan ankete katılanların çoğunluğu %34,1 ‘İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.’ İfadesine ‘katılıyorum’ yanıtını

vermiştir. ‘Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.’ İfadesine %31,9 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.’ İfadesine %30,4 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.’ İfadesine %31,9 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.’ İfadesine %28,9 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. Anket sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun dağıtımsal adaletin varlığına ilişkin görüşte kararsız oldukları söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine ait sorulara verdiği yanıtların ortalamalarına göre en yüksek ortalama 3,49 ile “İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım” ifadesidir. Ayrıca en düşük ortalama 2,57 ile “Çalışma programım adildir” ifadesidir. Ortalama sonuçlarına göre iş sorumluluklarının adil dağıtıldığı ancak programın adil olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık Frekans Analizi

Örgütsel Bağlılık Faktörleri	D1		D2		D3		D4		D5		Ort.	S. S
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	38	28,1	33	24,4	37	27,4	19	14,1	8	5,9	2,4519	1,20768
Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.	26	19,3	46	34,1	39	28,9	19	14,1	5	3,7	2,4889	1,0711
Çalıştığım kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum	36	26,7	42	31,1	32	23,7	18	13,3	5	3,7	2,3534	1,12946
Kurumuma karşı güçlü aidiyet duygusu hissediyorum.	25	18,5	36	26,7	47	34,8	19	14,1	8	5,9	2,6222	1,11881
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	29	21,5	38	28,1	31	23,0	29	21,5	8	5,9	2,6222	1,20859
Kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	33	24,4	46	34,1	34	25,2	19	14,1	3	2,2	2,3556	1,06831
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	25	18,5	42	31,1	38	28,1	20	14,8	10	7,4	2,6148	1,16533
Başka bir iş bulmadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.	23	17,0	26	19,3	30	22,2	30	22,2	26	19,3	3,0741	1,36933
Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.	24	17,8	30	22,2	24	17,8	35	25,9	22	16,3	3,0074	1,36314
Şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım alt üst olur.	17	12,6	18	13,3	23	17,0	41	30,4	36	26,7	3,4519	1,34785
Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.	19	14,1	26	19,3	29	21,5	32	23,7	29	21,5	3,1926	1,35215
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	11	8,1	32	23,7	38	28,1	29	21,5	25	18,5	3,1852	1,22283
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	8	5,9	18	13,3	39	28,9	47	34,8	23	17,0	3,437	1,10364
Bu kurumda çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.	10	7,4	39	28,9	35	25,9	31	23,0	20	14,8	3,0889	1,18741
Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum ayrılırsam çok ayıp olur.	11	8,1	27	20,0	40	29,6	42	31,1	15	11,1	3,1704	1,1233
Daha avantajlı olsa bile bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	18	13,3	45	33,3	38	28,1	20	14,8	14	10,4	2,7556	1,17478

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi duygusal bağlılık boyutunu oluşturan 1,2,3,4,5 ve 6. sorulardan ankete katılanların çoğunluğu %28,1 ile ‘bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum’ ifadesine ‘kesinlikle katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor’ ifadesine %34,1 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Çalıştığım kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum.’ ifadesine %31,1 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Kurumuma karşı güçlü aidiyet duygusu hissediyorum.’ %34,8 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘Bu kurumda kendimi

ailenin bir parçası gibi hissediyorum.’ ifadesine %28,1 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.’ ifadesine %34,1 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. Anket sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun duygusal bağılıklarının olduğu söylenebilir.

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi devam bağılılık boyutunu oluşturan 7,8,9,10,11 ve 12. sorulardan ankete katılanların çoğunluğu %31,1 ile ‘Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.’ ifadesine ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Başka bir iş bulmadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.’ ifadesine %22,2 çoğunlukla ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.’ ifadesine %25,9 çoğunlukla ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.’ ifadesine %30,4 çoğunlukla ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.’ ifadesine %23,7 çoğunlukla ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.’ ifadesine %28,1 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. Anket sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun devam bağılıklarının olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi devam bağılılık boyutunu oluşturan 13,14,15 ve 16. sorulardan ankete katılanların çoğunluğu %34,8 ile ‘Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederim.’ ifadesine ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Bu kurumda çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.’ ifadesine %25,9 çoğunlukla ‘kararsızım’ yanıtını vermiştir. ‘Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum ayrılısam çok ayıp olur.’ ifadesine %31,1 çoğunlukla ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir. ‘Daha avantajlı olsa bile bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.’ ifadesine %33,3 çoğunlukla ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. Anket sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun normatif bağılıklarında kararsız olduğu söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağılılık ölçeğine ait sorulara verdiği yanıtların ortalamalarına göre en yüksek ortalama 3,45 ile “Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur” ifadesidir. Ayrıca en düşük ortalama 2,35 ile “Çalıştığım kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum”, “Kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum” ifadeleridir. Ortalama sonuçlarına göre katılımcıların bağılılığının

hayatlarının değişmesinden dolayı olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların örgütün değerlerine bağlı olmadığı yorumu yapılabilir.

3.5.2. T-Testi Analizi

T-testi iki ortalama arasındaki farkın anlamlı olup ya da olmamasını ölçmek için kullanılan bir tekniktir. T- testinde yalnızca iki ortalama karşılaştırılmaktadır. Test sonucu 0,05'ten küçük ise gruplar arasında fark olduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak 0,05'ten büyük ise gruplar arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmaktadır (Seçer, 2015).

İş görenlerin; Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılıklarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem için t- testi yapılmış ve analiz sonuçlarına tablo 3.12'de yer verilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu

Varyans Kaynağı	N	Ortalama	S. s	Sd	t	P	
Örgütsel Adalet	Kadın	35	2,93	,57901	135	-,048	,962
	Erkek	100	2,94	,98155		-,061	,952
Örgütsel Bağlılık	Kadın	35	2,85	,66953	135	-,128	,898
	Erkek	100	2,87	,80405		-,140	,889

Tablo incelediğinde, elde edilen verilere göre iş görenlerin Örgütsel Adalet ($t(135) = -,048; p < ,962$), Örgütsel Bağlılık ($t(135) = -,128; p < ,898$), algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezimiz;

H0: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur hipotezi kabul edilerek,

H1: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

İş görenlerin; Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılıklarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem için t- testi yapılmış ve analiz sonuçlarına tablo 3.13'te yer verilmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Medeni Durumları ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu

Varyans Kaynağı		N	Ortalama	S. s	Sd	t	P
Örgütsel Adalet	Evli	74	2,98	,96010	135	,730	,467
	Bekâr	60	2,87	,81363		,743	,459
Örgütsel Bağlılık	Evli	74	2,84	,77313	135	-,334	,739
	Bekâr	60	2,89	,77624		-,334	,739

Tablo incelendiğinde, edilen verilere göre iş görenlerin Örgütsel Adalet ($t(135) = ,730; p > ,467$) ve Örgütsel Bağlılık ($t(135) = ,334; p < ,739$) algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezimiz;

H0: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur hipotezi kabul edilerek,

H1: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

İş görenlerin; Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılıklarının çalışma birimlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve analiz sonuçlarına tablo 3.14'te yer verilmiştir.

Tablo 3.14. Katılımcıların Çalışma Birimleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu

Varyans Kaynağı		N	Ortalama	S. s	Sd	t	P
Örgütsel Adalet	İmalat	90	2,99	,	135	1,125	,263
	İdari	45	2,81	,98155		1,235	,220
Örgütsel Bağlılık	İmalat	90	2,94	,66953	135	1,721	,088
	İdari	45	2,70	,80405		1,823	,071

Tablo incelendiğinde, edilen verilere göre iş görenlerin Örgütsel Adalet ($t(135) = 1,125; p < ,263$) ve Örgütsel Bağlılık ($t(135) = 1,721; p < ,088$) algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezimiz;

H0: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların çalışma birimleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur hipotezi kabul edilerek,

H1: Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile katılımcıların çalışma birimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

3.5.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin derecesi, yönü ve miktarı korelasyon katsayısı ile ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısı 'r' harfi ile gösterilmektedir ve -1 ile +1 arası değerler almaktadır. Bu katsayı +1 değerine yakın olduğunda iki değişken arasında pozitif yönlü, -1 değerine yakın olduğunda negatif yönlü, 0 değerine yakın olduğunda anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon katsayısı 0 değerine yakın olduğunda ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre 'r' değeri 0 ile 0,3 arasında değer aldığındaki ilişkinin zayıf, 0,3 ile 0,7 arasında değer aldığındaki ilişkinin orta ve 0,7 ile 1 arasında değer aldığındaki ilişkinin güçlü olduğu söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 3.15. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,634**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon (r)	,634**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Araştırmamızın temel hipotezi:

H₀: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır şeklindedir.

Basit korelasyon analizi ile örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve (0.634) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda:

H₀: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt içerisindeki çalışma programının, ücretin, iş yükünün adil olması ve yöneticilerin iş görenlere karşı tutum ve davranışlarındaki özen, çalışanların bağlılıkları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının oluşmasında örgütsel adaletin önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılabılır.

Tablo 3.16. Örgütsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Örgütsel Adalet	Duygusal Bağlılık
Örgütsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,607**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Duygusal Bağlılık	Korelasyon (r)	,607**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.607) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda:

H₀: Örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt içerisindeki çalışma programının, ücretin, iş yükünün adil olması ve yöneticilerin iş görenlere karşı tutum ve davranışlarındaki özen gibi değerlerin iş görenin örgüte karşı duygusal yaklaşarak örgüte karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin örgüte karşı aidiyet duygusunun fazla olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi, örgütün problemlerini

kendi problemleri gibi düşünmesi, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması sonuçlarını doğurduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.17. Örgütsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi

		Örgütsel Adalet	Devam Bağlılığı
Örgütsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,421**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Devam Bağlılığı	Korelasyon (r)	,421**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile örgütsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.421) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda:

H₀: Örgütsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Örgütsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt içerisindeki çalışma programının, ücretin, iş yükünün adil olması ve yöneticilerin iş görenlere karşı tutum ve davranışlarındaki özen gibi değerler sonucunda iş görenlerin yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması sonuçlarına neden olabilir.

Tablo 3.18. Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Örgütsel Adalet	Normatif Bağlılık
Örgütsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,520**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Normatif Bağlılık	Korelasyon (r)	,520**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile örgütsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.520) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda:

H₀: Örgütsel adalet ile örgütsel normatif bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel normatif bağlılık arasında ilişki vardır kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt içerisindeki çalışma programının, ücretin, iş yükünün adil olması ve yöneticilerin iş görenlere karşı tutum ve davranışlarındaki özen gibi değerler sonucunda iş görenlerin iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi sonuçlara neden olabilir.

Tablo 3.2. Dağıtımsal Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Dağıtımsal Adalet	Örgütsel Bağlılık
Dağıtımsal Adalet	Korelasyon (r)	1	,454**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon (r)	,454**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve (0.454) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda,

H₀: Dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt yöneticilerinin iş ile ilgili alınan kararları açıklamaları, bu kararların sebeplerini, doğuracağı sonuçları iş görenlerle paylaşması iş görenin örgüt bağlılığına pozitif yönde ilişki sağlamıştır.

Tablo 3.20. Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Dağıtımsal Adalet	Duygusal Bağlılık
Dağıtımsal Adalet	Korelasyon (r)	1	,426**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Duygusal Bağlılık	Korelasyon (r)	,426**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.21. Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	,290**	,300**	,279**	,184*
Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor	,340**	,369**	,312**	,208*
Çalıştığım kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum	,347**	,341**	,305**	,270**
Kurumuma karşı güçlü aidiyet duygusu hissediyorum	,369**	,458**	,337**	,279**
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	,440**	,480**	,359**	,253**
Kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	,215*	,242**	,212*	,120

Basit korelasyon analizi ile dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve (0.426) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda,

H₀: Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt kaynaklarının dağıtılmasında adaletli olunması iş görenlerin duygusal bağlılığına pozitif yönde ilişki sağlamıştır. Tabloda iş görenlerin dağıtımsal adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görenlerle tartışması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörleri arasında orta düzeyde ilişki görülürken,

örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin örgüte karşı aidiyet duygusunun fazla olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi gibi faktörler arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.

- Yöneticilerin aldığı kararların gerekçeleri ile ifade etmesi faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin örgüte karşı aidiyet duygusunun fazla olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi gibi faktörler arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü ile orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görene mantıklı bir şekilde ifade etmesi faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin örgüte karşı aidiyet duygusunun fazla olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörleri ile düşük düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görene net ifade etmesi faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin örgüte karşı aidiyet duygusunun fazla olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörleri ile düşük düzey bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.22. Dağıtımsal Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi

		Dağıtımsal Adalet	Devam Bağlılığı
Dağıtımsal Adalet	Korelasyon (r)	1	,312**
	Anlamlılık (Sig.)		
Devam Bağlılığı	N	135	135
	Korelasyon (r)	,312**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.23. Dağıtımsal Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki

	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	,445**	,487**	,399**	,240**
Başka bir iş bulmadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum	,209*	,321**	,237**	,199*
Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni iş alternatiflerinin azlığıdır	,199*	,270**	,211*	,189*
Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur	,063	,096	,108	,130
Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu	,075	,108	,139	,143
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğumu düşünüyorum	,159	,104	,195*	,130

Basit korelasyon analizi ile dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile örgütsel bağlılığın devam boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.312) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda;

H₀: Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt kaynaklarının dağıtılmasında adaletli olunması iş görenlerin devam bağlılığına pozitif yönde ilişki sağlamıştır.

Tabloda iş görenlerin dağıtımsal adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan devam bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görenlerle tartışması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü ile yüksek düzey bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi düşünmesi faktörleri ile düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin aldığı kararların gerekçeleri ile ifade etmesi faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü ile yüksek düzey bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi düşünmesi faktörleri ile düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görene mantıklı bir şekilde ifade etmesi faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü ile yüksek düzey bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi düşünmesi faktörleri ile düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görene net ifade etmesi faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü ile orta düzey bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi düşünmesi faktörleri ile düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.24. Dağıtimsal Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Dağıtimsal Adalet	Normatif Bağlılık
Dağıtimsal Adalet	Korelasyon (r)	1	,366**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Normatif Bağlılık	Korelasyon (r)	,366**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.25. Dağıtimsal Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar
Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederim	,251**	,161	,148	,142
Bu kurumda çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır	,302**	,299**	,248**	,222**
Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum ayrılısam çok ayıp olur	,409**	,500**	,262**	,198*
Daha avantajlı olsa bile bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	,166	,218*	,183*	,190*

Basit korelasyon analizi ile dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin dağıtimsal boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.366) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: Dağıtimsal adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Dağıtimsal adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt kaynaklarının dağıtılmasında adaletli olunması iş görenlerin normatif bağlılığına pozitif yönde ilişki sağlamıştır.

Tabloda iş görenlerin dağıtimsal adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan normatif bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görenlerle tartışması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile orta düzeyde ilişki, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi faktörleri ile yüksek düzey bir ilişki, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi ile düşük düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin aldığı kararların gerekçeleri ile ifade etmesi faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde ilişki, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi ile orta düzey bir ilişki görülürken, örgüte borçlu hissedilmesi faktörü ile yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görene mantıklı bir şekilde ifade etmesi faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi faktörleri ile düşük düzeyde ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi faktörleri ile orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin iş ile ilgili aldığı kararları iş görene net ifade etmesi faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi faktörleri ile düşük düzey bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.26. Etkileşimsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Etkileşimsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,627**
	Anlamlılık (Sig.)		
Örgütsel Bağlılık	N	135	135
	Korelasyon (r)	,627**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve (0.627) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin desteklenmesinin nedeni, iş görenlerin iş yükünün ve aldığı ücretin adil olduğunu düşünmesi, alınan kararların şeffaf olması ve katılım haklarının olması örgütsel bağlılığa pozitif yönde bir ilişki sağlamıştır.

Tablo 3.27. Etkileşimsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Etkileşimsel Adalet	Duygusal Bağlılık
Etkileşimsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,603**
	Anlamlılık (Sig.)		
Duygusal Bağlılık	N	135	135
	Korelasyon (r)	,603**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.28. Etkileşimsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

	Çalışma programı adildir	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	İş yükümün adil olduğunu kanısındayım	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumunda n elde ettiğim kazanımlarım adildir	İş sorumluluk larımın adil olduğunu kanısındayım	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	Yöneticiler işle ilgili kararları vermede n önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler	İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırılmaz gözetmeksizinin uygulanır
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	,506**	,309**	,377**	,398**	,299**	,343**	,353**	,372**	,283**	,201*
Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor	,428**	,369**	,414**	,506**	,476**	,335**	,342**	,340**	,303**	,272**
Çalıştığım kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum	,456**	,287**	,253**	,396**	,347**	,345**	,369**	,430**	,380**	,316**
Kurumuma karşı güçlü aidiyet duygusu hissediyorum	,356**	,429**	,404**	,530**	,434**	,415**	,461**	,430**	,417**	,261**
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	,468**	,413**	,526**	,600**	,519**	,450**	,489**	,398**	,344**	,271**
Kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	,292**	,242**	,195*	,316**	,209*	,255**	,275**	,251**	,170*	,165

Basit korelasyon analizi ile etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin etkileşim boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.603) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, iş görenlerin iş yükünün ve aldığı ücretin adil olduğunu düşünmesi, alınan kararların şeffaf olması ve katılım haklarının olması iş görenlerin duygusal bağlılığına pozitif yönde bir ilişki sağlamıştır.

Tabloda iş görenlerin etkileşimsel adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Çalışma programının adil olması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Ücretin adil olması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- İş yükünün adil olması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Örgüt kazanımlarının adil olması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun

olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.

- İş sorumluluklarını adil olması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararların tarafsız olması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin karar almadan önce çalışanların görüşlerine başvurması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin karar almadan önce doğru bilgi toplaması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticiler aldıkları kararları iş görenlere açıklaması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet

duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.

- İşle ilgili kararların tüm iş görenlere ayırım gözetmeksizin uygulanması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri arasında orta düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.29. Etkileşimsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi

		Etkileşimsel Adalet	Devam Bağlılığı
Etkileşimsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,409**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Devam Bağlılığı	Korelasyon (r)	,409**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.30. Etkileşimsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki

	Çalışma programı m adildir	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	İş yükümün adil olduğunu kanısındayım	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumundan elde ettiğim kazanımlarım adildir	İş sorumluluk larımın adil olduğunu kanısındayım	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	Yöneticiler işle ilgili kararları vermede n önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler	İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	,290**	,324**	,352**	,457**	,409**	,470**	,542**	,493**	,478**	,343**
Başka bir iş bulmadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum	,255**	,293**	,232**	,293**	,192*	,356**	,360**	,285**	,276**	,263**
Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de yeni iş alternatiflerinin azlığıdır	,266**	,208*	,235**	,210*	,250**	,327**	,282**	,336**	,340**	,189*
Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur	,182*	,171*	,089	,046	,097	,184*	,091	,150	,153	,087
Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu	,129	,135	,170	,167	,220*	,112	,108	,179*	,298**	,258**
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğumu düşünüyorum	,172*	,039	,059	,092	,186*	,205*	,168	,259**	,224**	,148

Basit korelasyon analizi ile etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin etkileşim boyutu ile örgütsel bağlılığın devam boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.409) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, iş görenlerin iş yükünün ve aldığı ücretin adil olduğunu düşünmesi, alınan kararların şeffaf olması ve katılım haklarının olması iş görenlerin devam bağlılığına pozitif yönde bir ilişki sağlamıştır.

Tabloda iş görenlerin etkileşimsel adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan devam bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Çalışma programının adil olması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı faktörleri ile orta düzey bir ilişki görülürken, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.
- Ücretin adil olması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmama faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.
- İş yükünün adil olması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmama faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.
- Örgüt kazanımlarının adil olması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı,

örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

- İş sorumluluklarını adil olması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararların tarafsız olması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, faktörleri ile yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin karar almadan önce çalışanların görüşlerine başvurması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmama faktörleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin karar almadan önce doğru bilgi toplaması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü ile yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticiler aldıkları kararları iş görenlere açıklaması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı,

örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, faktörleri ile yüksek oranda doğru yönlü bir ilişki görülürken, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.

- İşle ilgili kararların tüm iş görenlere ayırım gözetmeksizin uygulanması faktörü ile, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, faktörleri ile orta düzey bir ilişki görülürken, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzey bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.31. Etkileşimsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Etkileşimsel Adalet	Normatif Bağlılık
Etkileşimsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,521**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Normatif Bağlılık	Korelasyon (r)	,521**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.32. Etkileşimsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

	Çalışma programı m adildir	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	İş yükümün adil olduğunu kanımsındayım	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumundan elde ettiğim kazanımlarım adildir	İş sorumluluklarımın adil olduğunu kanımsındayım	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler	İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır
Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederim	,043	,122	,197*	,164	,153	,192*	,201*	,221**	,268**	,155
Bu kurumda çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır	,168	,298**	,259**	,378**	,315**	,372**	,311**	,333**	,443**	,238**
Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum ayrılısam çok ayıp olur	,256**	,412**	,370**	,425**	,303**	,438**	,479**	,491**	,495**	,300**
Daha avantajlı olsa bile bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	,283**	,244**	,164	,282**	,242**	,381**	,372**	,378**	,420**	,377**

Basit korelasyon analizi ile etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin etkileşim boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.521) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, iş görenlerin iş yükünün ve aldığı ücretin adil olduğunu düşünmesi, alınan kararların şeffaf olması ve katılım haklarının olması iş görenlerin normatif bağlılığına pozitif yönde bir ilişki sağlamıştır.

Tabloda iş görenlerin etkileşimsel adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan normatif bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Çalışma programının adil olması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi faktörleri ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Ücretin adil olması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında orta düzey bir ilişki görülmüştür. Ayrıca örgüte borçlu hissedilmesi faktörü ile yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.
- İş yükünün adil olması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi faktörleri ile orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- Örgüt kazanımlarının adil olması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur. Ayrıca avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörü arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.
- İş sorumluluklarının adil olması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin

diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur.

- İş ile ilgili kararların tarafsız olması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin karar almadan önce çalışanların görüşlerine başvurması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur
- Yöneticilerin karar almadan önce doğru bilgi toplaması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi
- faktörler arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur
- Yöneticiler aldıkları kararları iş görenlere açıklaması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.
- İşle ilgili kararların tüm iş görenlere ayırım gözetmeksizin uygulanması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu

hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.33. İşlemsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		İşlemsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
İşlemsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,576**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon (r)	,576**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin işlemsel boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve (0.576) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı saygılı, kibar, samimi davranışlarının örgütsel bağlılığa pozitif yönde bir ilişki sağlamıştır.

Tablo 3.34. İşlemsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		İşlemsel Adalet	Duygusal Bağlılık
İşlemsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,555**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Duygusal Bağlılık	Korelasyon (r)	,555**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.35. İşlemsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

	Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	,251**	,286**	,350**	,443**	,384**	,371**
Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor	,297**	,363**	,415**	,460**	,378**	,368**
Çalıştığım kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum	,235**	,413**	,459**	,459**	,353**	,433**
Kurumuma karşı güçlü aidiyet duygusu hissediyorum	,300**	,282**	,360**	,352**	,393**	,426**
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	,335**	,338**	,375**	,459**	,492**	,416**
Kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	,366**	,160	,214*	,264**	,249**	,199*

Basit korelasyon analizi ile işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin işlem boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.555) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin nedeni, örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı saygılı, kibar, samimi davranışlarının iş görenlerin duygusal bağlılığına pozitif yönde bir ilişki sağlamıştır.

Tabloda iş görenlerin işlemsel adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Çalışanlar alınan kararlara karşı çıkabilir veya yeniden görüşülmesini isteyebilir faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörleri ile orta düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlere nazik ve ilgili davranması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörü ile orta düzey bir ilişki görülürken, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi faktörü ile yüksek düzeyde ilişki görülmüştür. Fakat örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlere saygılı davranması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi

hissetmesi faktörleri ile yüksek düzey bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzeyde bir ilişki mevcuttur

- Yöneticilerin iş görenlerin ihtiyaçlarını dikkate alması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri ile yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin dürüst ve samimi olması faktörü ile, iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri ile yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında orta düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlerin haklarını gözetmesi faktörü ile iş görenin kuruma karşı duygusal bağ hissetmesi, örgütün iş gören için anlamlı olması, iş görenin örgüt ile ilgili dışarıda gururla bahsetmesi, iş görenin aidiyet duygusunun olması, iş görenin kendini örgütün parçası gibi hissetmesi faktörleri ile yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi düşünmesi faktörü arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.36. İşlemsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi

		İşlemsel Adalet	Devam Bağlılığı
İşlemsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,380**
	Anlamlılık (Sig.)		
Devam Bağlılığı	N	135	135
	Korelasyon (r)	,380**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.37. İşlemsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki

	Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	,188*	,349**	,544**	,549**	,565**	,431**
Başka bir iş bulmadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum	,093	,230**	,326**	,213*	,287**	,349**
Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni iş alternatiflerinin azlığıdır	,141	,190*	,251**	,164	,257**	,377**
Şu an bu kurumdan ayrılsam hayatım alt üst olur	-,022	,035	,117	,126	,205*	,229**
Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu	,153	,163	,250**	,090	,244**	,280**
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğumu düşünüyorum	,085	,193*	,100	,195*	,279**	,232**

Basit korelasyon analizi ile işlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin işlemsel boyutu ile örgütsel bağlılığın devam boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.380) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin desteklenmesinin nedeni, örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı saygılı, kibar, samimi davranışlarının iş görenlerin devam bağlılığına pozitif yönde bir ilişki sağlamıştır.

Tabloda iş görenlerin işlemsel adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan devam bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Çalışanlar alınan kararlara karşı çıkabilir veya yeniden görüşülmesini isteyebilir faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlere nazik ve ilgili davranması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü ile yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlere saygılı davranması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü arasında yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin iş görenlerin ihtiyaçlarını dikkate alması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü arasında yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu,

kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.

- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin dürüst ve samimi olması faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması faktörü arasında yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlerin haklarını gözetmesi faktörü ile, iş görenin örgüte karşı sadakatli olması, yeni bir iş bulmadan örgütten ayrılmamayı, örgütten ayrılmanın sonucunda iş alternatiflerinin azlığı faktörleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki görülürken, örgütten ayrıldığında hayatın değişeceğini düşünmesi, örgütten ayrıldığında kısa sürede yeni bir iş bulmanın zorluğu, kurumdan ayrılmak için tercih haklarının az olması gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.38. İşlemsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		İşlemsel Adalet	Normatif Bağlılık
İşlemsel Adalet	Korelasyon (r)	1	,469**
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135
Normatif Bağlılık	Korelasyon (r)	,469**	1
	Anlamlılık (Sig.)		
	N	135	135

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Tablo 3.39. İşlemsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

	Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler
Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederim	,152	,156	,248**	,191*	,330**	,138
Bu kurumda çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır	,285**	,293**	,406**	,347**	,361**	,371**
Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum ayrılısam çok ayıp olur	,347**	,296**	,234**	,320**	,468**	,304**
Daha avantajlı olsa bile bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	,370**	,190*	,312**	,203*	,212*	,300**

Basit korelasyon analizi ile işlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletin işlem boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif boyutu arasında pozitif yönlü ve (0.469) kuvvetinde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda:

H₀: İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilirken,

H₁: İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezinin desteklenmesinin nedeni, örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı saygılı, kibar, samimi davranışlarının iş görenlerin normatif bağlılığına pozitif yönde bir ilişki sağlamıştır.

Tabloda iş görenlerin işlemsel adalet algılamaları ile üyesi oldukları örgüte olan devam bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Çalışanlar alınan kararlara karşı çıkabilir veya yeniden görüşülmesini isteyebilir faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında yüksek düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlere nazik ve ilgili davranması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, faktörler arasında orta düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlere saygılı davranması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki görülürken iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi faktöründe yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.
- Yöneticilerin iş görenlerin ihtiyaçlarını dikkate alması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki mevcuttur.

- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin dürüst ve samimi olması faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi faktörleri arasında yüksek düzey bir ilişki görülürken, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi faktörü ile arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur.
- İş ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin iş görenlerin haklarını gözetmesi faktörü ile, iş görenin örgütten ayrıldığında suçluluk hissetmesi faktörü ile düşük düzeyde bir ilişki görülürken, iş görenin diğer çalışanlara karşı duyduğu sorumluluklar nedeniyle ayrılmaktan vazgeçmesi, örgüte borçlu hissedilmesi, avantajlı olsa bile örgütten ayrılmanın doğru gelmemesi gibi faktörler arasında yüksek düzeyde bir ilişki mevcuttur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Adalet; yasaların herkes için eşit bir şekilde kullanılmasının sağlanması, doğruluk, hukuka uygunluk ve insanların hakkını gözetme olarak ifade edilmektedir. Örgüt, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelen kişi ve kurumlardan oluşmaktadır. Bağlılık, biri veya birilerine karşı sevgi ve saygı ile duyulan yakınlık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabadır.

Örgütsel adalet iş görenin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Örgütsel adaletin iş gören tarafından olumlu algılanması iş görenin işe bağlılığını arttırabilmekte, kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmede daha fazla çaba harcamakta ve yöneticilerine güveni arttırmaktadır. Ancak adaletin iş gören tarafından olumsuz algılanması iş görenin stres yaşamasına yol açabilir, verimlilik düşebilir ve iş görenin işten ayrılma eğilimine kadar gitmesine neden olabilir. Kültür, dijitalleşme, küreselleşme bazı değerlerimizi değiştirmektedir. Bu durum adalet algısı ve bağlılık kavramlarına verilen önemi arttırmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel adalet kavramına önem vermesi gerekmektedir. Verilen bilgiler doğrultusunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için Malatya ili organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan buhar kazanları üretici üç firma iş görenlerine yönelik bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen tanımlayıcı verilere göre;

- Yaş değişkenine göre, katılımcıların 33'ü (%24,4) 26 ile 30 yaş arasında olduğu görülmüştür.
- Cinsiyet değişkenine göre, katılımcıların 100'ü (%74,1) erkektir. Araştırma konusu olan firmanın ağır endüstri kolu olması nedeniyle çalışanların erkek olması olağandır.
- Medeni durum değişkenine göre, katılımcıların 74'ü (%54,8) evlidir. Evli çalışanların sorumluluklarının fazla olması sebebiyle, risk almaktan kaçınıp kurumlarına bağlılıklarının fazla olması açıklanabilir bir olgudur.
- Eğitim değişkenine göre, katılımcıların 40'nin (%29,6) lisans, 43'ünün (%31,9) lise eğitim düzeyinde oldukları saptanmıştır. Firmanın idari personel

ve mühendislik gerektiren konularda faaliyet gösterdiği dikkate alındığında lisans mezunlarının oranı olağandır. Aynı zamanda teknik bir sektör olması sebebiyle imalat personellerinin lise ve yüksekokul mezunu olma oranı normaldir.

- Çalışılan birim değişkenine göre, katılımcıların 90'ı (%66,7) imalat biriminde çalışanların fazla olduğu görülmüştür. Araştırma konusu olan firma üretici bir firma olduğu için katılımcıların büyük kısmının imalat bölümünde çalıştığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya konu olan firmanın beden gücü yoğunluğu olan bir yapıda olduğu gözlemlenmektedir.
- Çalışılan kıdem yılına göre, katılımcıların 41'inin (%30,4) kıdem süresi 0 ile 2 yıl arasında, 33'ünün (%24,4) 2 ile 5 yıl arasında olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre şirketin gelişmekte olduğunu ve bireylerin devam bağlılığı gösterdiği yorumu yapılabilir.
- Ücret değişkenine göre, katılımcıların 48'inin (%35,6) 7000 ile 8999 TL arası olduğu görülmüştür.

İş görenlerin; Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılıklarının cinsiyet, medeni durumları ve çalışma birimlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel adaletin dağıtımsal, etkileşimsel, işlemsel ve örgütsel bağlılığın duygusal, devam, normatif olmak üzere boyutları ayrı ayrı ele alınarak korelasyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuçların doğru yönlü ve pozitif olması tüm hipotezleri geçerli kılarak çalışmanın amacına ulaşıldığı sonucuna varılabilir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin korelasyon sonuçlarına göre; Katılımcıların etkileşimsel adaletin varlığına ilişkin görüşe katılmadığı, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin varlığına ilişkin görüşte kararsız oldukları görülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin korelasyon sonuçlarına göre; Katılımcıların duygusal bağlılıklarının olduğu, devam bağlılıklarının olmadığı ve normatif bağlılıklarında kararsız oldukları görülmüştür.

Bu bağlamda iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının oluşmasında örgütsel adaletin önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılabilir. Örgüt içerisindeki çalışma programının, ücretin, iş yükünün adil olması ve yöneticilerin iş görenlere karşı tutum ve davranışlarındaki özen, çalışanların bağlılıkları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Sonuç olarak örgütsel adaletin sağlandığı işletmelerde örgütsel bağlılık düzeyi artabilir.

Yöneticilere Öneriler

- İş görenlerin bağlılıklarına olumlu yönde etki edecek sosyal aktiviteler yapılabilir.
- İş görenlere kendi alanı ile ilgili sorumluluk verilmelidir.
- İş görenlerin performanslarını zamanında değerlendirip, ücret, terfi gibi konularda destek sağlanmalıdır.
- Hem iş görenleri hem örgütü geliştirecek teknoloji ve eğitimlere yer verilmelidir.
- Yöneticilerin iş görenlerle dürüst, şeffaf ilişkiler geliştirmesi gerekir. İş gören adil olmayan durum karşısında yöneticisi ile rahat bir şekilde iletişim kurup ifade etmesi sağlanmalıdır.
- Yöneticiler aldıkları kararları iş görenlere açıklamak ve kararlarda iş görenin katılımını sağlamaya yardımcı olmalıdır.
- Örgütün kaynakları, ödülleri ve cezaları adil dağıtılmalıdır.
- İş görenlere saygı göstermeli, değer verildiği hissettirilmelidir.
- Yöneticiler örgütsel bağlılığı arttırmak için güven oluşacak ortam yaratmalıdır.
- İş görenlerin düşüncelerini ölçmek için düzenli olarak anket yapılarak bilgi alınmalıdır.

İş görenlere Öneriler

- İş görenler yöneticilerin uyarılarını dikkate almalıdır.
- Verilen sorumluluklar yerine getirilmelidir.
- İş görenler mesai saatlerinde kendi özel işleriyle ilgilenmemelidir.
- İş görenler kendilerini diğer ekip arkadaşlarıyla sürekli kıyaslama yapmamalıdır.
- Buldukları örgütü diğer örgütlerle kıyaslamamalıdır.
- Buldukları örgütün kültürüne ayak uydurmalıdır.

- İş görenler verilen işlerde performanslarını esirgemeyerek verimli çalışmaya özen göstermelidir.
- Ufak sorunlar karşısında vazgeçmeyip bağlılıkları hakkında düşünmelidir.

Araştırmacılara Öneriler

- Diğer araştırmacıların farklı sektörlerde uygulaması tavsiye edilebilir.
- Bu çalışmanın farklı ülkeler veya kültürlerde yer alan katılımcılara uygulanarak kıyaslama yapılması farklı sonuçlar doğurabilir.
- Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile ilişkisi yanı sıra örgütlerde motivasyon, liderlik, tükenmişlik, çalışanı özgürleştirme, iş tatmini, örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sermaye, duygusal emek gibi kavramların örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenebilir.
- Değişen kuşakların örgütsel bağlılığının oluşmasındaki etkisi incelenebilir.
- Gelişen teknolojinin örgütsel bağlılık üzerindeki önemi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adalet. (2022). <https://sozluk.gov.tr/>
- Aktaş, E., (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alper, F., (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi.
- Altunel, M. C., & Erkurt, B., (2015). Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(4), 213-221.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 1-14.
- Aras, A., (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler*, Gazi Üniversitesi.
- Arı, A., (2015). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Selçuk Üniversitesi.
- Atak, M., (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi.
- Atalay, D., (2002). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Kocatepe Üniversitesi.
- Atalay, D., (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet – Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Ankara Üniversitesi.

- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bağlılık. (2022). <https://sozluk.gov.tr/>
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi.
- Basım, H.N., Şeşen, H. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi.
- Başıyigit, A., (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi.
- Bayrakçı, E., (2016). *Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İş Davranışının Nitel Araştırma ile İncelenmesi: Isparta İli Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Bayram, L. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıstay Dergisi*, 59, 125– 139.
- Bedük, A. (Ed.). (2011). *Örgütsel Bağlılık: Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, Atlas Kitabevi.
- Berber, A., (2008). *Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, İstanbul Üniversitesi.
- Beugre, C. D., (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, West port, CT, USA.
- Bos, K. vd., (2001). Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 254-259.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, Ç. ve Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel Adalet*, Nobel Yayıncılık.

- Burke, K., & Steve L. (2007). Procedural Fairness: A Key Ingredient In Public Satisfaction, 1(2), 44.
- Bülbül, T. (2010). *Yenilik Yönetimi*, Pegem.
- Camcı, V., (2013). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Cengiz, A., (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Kuşak Matbaası.
- Choudhary, N., Kumar, R., & Philip, P. J. (2016). Effects of Transformational Leadership on Follower's Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Culture, Prabandha. *Indian Journal of Management*, 9, 23-35.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/19, 195-213.
- Cohen- arash, Y. & Spector, P. 2001. The Role of Justice in Organizations:A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-32.
- Colquitt A.J., Lepine A.J. ve Wesson J.M. (2011). *Organizational Behavior*. Second Edition. Boston: Mc Graw-Hill Irwin.
- Colquitt J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86/3, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. J. A. Colquitt, & J. Greenberg içinde, *Handbook of Organizational Justice*, 3-56.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. and Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, Russell, Bowen, David E., Gilliland, Stephen W. (2007). The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspective*, 34 –48.
- Çakır Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, *Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*.
- Çakmak, K. Ö., (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. İstanbul Üniversitesi.
- Çelik, M. vd., (2011). Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(2), 40-57.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi.
- Çetinkaya M. ve Çimenci S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23).
- Çırpan, H., (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi.
- Çöp, S., (2008). *Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi.
- Dağlı, M., (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Haliç Üniversitesi.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z., (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: ilaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilim Dergisi*, 56, 99-119.

- Demirel, Y., (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Dirican, M., (2015), *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü*, Dumlupınar Üniversitesi.
- Durna, Ufuk, Eren, Veysel (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210 – 219.
- Eker, G., (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Basım Yayım.
- Ergun, D. (Ed.). (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi.
- Eroğlu, Erhan ve Özkan, Gülden (2009). Örgüt Kültürü ve iletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi.
- Fattahlıoğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/2, 119-140.
- Güriz, A. (2001). *Adalet Kavramının Belirsizliği*, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları
- Görgülüer, A.A., (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. ve Colquitt, J. A. (2005). *Handbook Of Organizational Justice*. Psychology Press.

- Greenberg, J. ve Colquitt, J.A. (2005). *Justice, Handbook of Organizational Justice*, New Jersey Routledge.
- Güçlü, H., (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 38 – 56.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research*, 3/3, 49-76.
- Günaydın, S., (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İş Birliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Marmara Üniversitesi.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi.

- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İşcan, Ö. F. Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Karaeminoğulları, A., (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karakuş, S. (2013), *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*, Marmara Üniversitesi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasoy, H. (2021). Yönetim Fonksiyonları Ekseninde Örgütsel İletişimin Önemi, *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(1), 81-92.
- Keskin, F. Ve Saltürk, M. (2008). Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1),
- Mittal, S., Shubham and Sengupta, A. (2019). Multidimensionality in Organizational Justice-Trust Relationship for Newcomer Employees: A Moderated-Mediation Model, *Current Psychology*, 38 (3), 737-748.

- Kernan, M. C. and Hanges, P. J. (2002). Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal and Informational Justice, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.
- Kılıçaslan, S., (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Kuramsal Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28) 200-211.
- Konovsky, Mary A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kuşseven, A., (2016). *Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi.
- Leventhal, S. G. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, *National Science Foundation*, Washington D.C.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction Productivity and Organizational Commitment, *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- M. Kernan, M. Hughes & R. C. Helliwell W. (2002). Air and Soil Pollution: Focus, 2, 61-73.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. and Cook, C. R. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment Influences of Work Positions and Family Roles, *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management*, 1(1), 61-89.
- Minibaş Poussard, J. ve Erkmen, T. (2008). *Yönetim, İletişim, Kültür*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers During Times of Burnout, *Vikalpa*, 37(2), 43-60.

- Niehoff, B. P. & Moorman, R., (1993), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Odabaşı Bozça, T., (2019). *Örgütsel Adalet Algısı ve İşle Bütünleşme İlişkisinin İncelenmesi: Sağlık Liseleri Örneği*, Trakya Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S., ve Akın, M. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3, 140-141.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5, *İstanbul Barosu*, 107-117.
- Özgüven, A. (2003). Sosyal Adalet, *İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1-2), 35-38.
- Özkalp, E. (2013). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkaya, M. O., Karakoç, İ. D., ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Öztürk, M., (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Kırklareli Örneği*, Beykent Üniversitesi.
- Parker, S. (2006). Distributive and Procedural Justice: Towards Understanding Fairness Perceptions of Performance Appraisals in a National Government Department Office, Chief Directorate Surveys and Mapping, Mini-Thesis, Industrial Psychology, Western Cape University.
- Pehlivan, İ., (2019). *Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine uygulamalı bir araştırma*, Trakya Üniversitesi.

- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pool, S. & Pool, B. (2007). A Management Development Model, *Journal of Management Development*, 26(4), 353.
- Rahman, A. vd., (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196.
- Rassweiler, J. J., Gözen, A. S., Erdogru, T., Sugiono, M., & Teber, D. (2007). Ureteral reimplantation for management of ureteral strictures: a retrospective comparison of laparoscopic and open techniques. *European urology*, 51(2), 512-523.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*. 23(3), 393-404.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sağlam, A. G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve iş gören Performansı*, Detay Yayıncılık.
- San, İ., (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

- Scott, B. A., Colquitt, J. A. & Paddock, E. L. (2008). An actor focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 1-52.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Y.Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Seyhan, M., (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi.
- Seymen, A., Kılıç, T. ve Saç, Ö. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında "Başkalarına Dönük Uygulamaların Etkisi var mıdır?"*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nobel Yayınları.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim*, 156(35), 142-159.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şahin, B. (2014). Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 32.
- Şahin, R., ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şeşen, H., ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Tekeli, İ. (2014). Türkiye Demokrasi Krizini Aşmadan Kentlerdeki Sorunlarını Aşamaz, Yaşam Kalitesini Geliştiremez, *Mimarlık Dergisi*, 375.
- Terzi, Y. (2019). *Anket, Güvenirlilik-Geçerlilik Analizi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi
- Tokmak, M., (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*, Adnan Menderes Üniversitesi.

- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Gaziantep Üniversitesi.
- Turhan, M., (2015). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Mersin Üniversitesi.
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003), The group engagement model: Procedural justice.
- Uçar, P., (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi.
- Uyguç, N. Ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygun, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Kitap.
- Uysal, B., (2018). *Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi.
- Uysal, M. (2014). *Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*, Hacettepe Üniversitesi.
- Ünlü, E., (2013). *Örgütsel Adaletin Örgüt Vatandaşlığı Üzerine Etkisi ve Marmara Üniversitesi İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi.
- Yalçın, Y. ve Gençbüyük, H. (2015). *Libraries in the light of the concepts of administrative ethics and organizational justice: Libraries in Izmir*. Journal of Balkan Libraries Union. 3(2), 21-27.
- Yavuz, E., (2010), Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.

- Yüksel, İ.G., (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi*, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- Yürür, S. Ve Demir, K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.
- Yürür, S., (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi.
- Yürür, S., (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yöktez (2022). <https://tez.yok.gov.tr>
- Zangaro, George A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis, *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.

EKLER

EK-1. ÇALIŞAN SAYISI SGK DÖKÜMÜ

T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU BAŞKANLIĞI İSG ORTA PRİMLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TAHAKKUK FİŞİ (5510) ASIL Belge türü:
30.09.2022 14:07

ADRES: 2.ORG.SAN.BÖLGESİ2.CAD Dış kapı no:13 İç kapı no:0 MALATYA MERKEZ

Kullanıcı / Makine No Sıra : 9000001 / MBBG-01
No / Fiş numarası/Sigil No : 1077 / 26.07.2022-MBBG-1077
Unvan : 225210101103113304401-69/000
: ISI TEKNOLJİSİ MAK.SAN.VE TİC.A.Ş.
SGM (kod-ad) : SGK MALATYA BEYDAĞI SOSYAL GÜV.MERKEZİ
BELGE KABUL TARİHİ : 26.07.2022
AİT OLDUĞU YIL / AY : 2022/06



KİŞİ SAYISI: 81

GÜN SAYISI: 2115

T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU BAŞKANLIĞI İSG ORTA PRİMLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TAHAKKUK FİŞİ (5510) ASIL Belge türü:
30.09.2022 14:07

ADRES: 2.ORG.SAN.BÖLGESİ2.CAD Dış kapı no:13 İç kapı no:0 MALATYA MERKEZ

Kullanıcı / Makine No Sıra : 9000001 / MBBG-01
No / Fiş numarası/Sigil No : 1080 / 26.07.2022-MBBG-1080
Unvan : 235130101107240104401-15/000
: RDFENERJİ ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
SGM (kod-ad) : SGK MALATYA BEYDAĞI SOSYAL GÜV.MERKEZİ
BELGE KABUL TARİHİ : 26.07.2022
AİT OLDUĞU YIL / AY : 2022/06



KİŞİ SAYISI: 78

GÜN SAYISI: 1963

T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU BAŞKANLIĞI İSG ORTA PRİMLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TAHAKKUK FİŞİ (5510) ASIL Belge türü:
30.09.2022 14:07

ADRES: 2.ORG.SAN.BÖLGESİ2.CAD Dış kapı no:13 İç kapı no:0 MALATYA MERKEZ

Kullanıcı / Makine No Sıra : 9000001 / MBBG-01
No / Fiş numarası/Sigil No : 1081 / 26.07.2022-MBBG-1081
Unvan : 225210101002548404401-19/000
: MİMSANMAKİNA İNŞ SANVE TİC LTD ŞTİ
SGM (kod-ad) : SGK MALATYA BEYDAĞI SOSYAL GÜV.MERKEZİ
BELGE KABUL TARİHİ : 26.07.2022
AİT OLDUĞU YIL / AY : 2022/06



KİŞİ SAYISI: 36

GÜN SAYISI: 956

EK-2. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında hazırlamakta olduğum “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” konulu tez çalışmamda kullanılacaktır.

Araştırma tamamen akademik nitelikte olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Zeynep Gültekin

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1) Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2) Yaşınız

18-25 26-30 31-35 36-40 41-50 51+

3) Çalıştığınız Birim

İmalat İdari

4) Unvanınız

Müdür Yönetici Sorumlu Uzman Ustabaşı Usta Kalfa

5) Medeni Durumunuz

Evli Bekar

6) Şu an çalıştığınız işletmedeki kıdeminiz

0-2 yıl 2-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21+

7) Eğitim Durumu

Yüksek Lisans Lisans Yüksek Okul Lise Ortaokul

İlkokul Yok

8) Gelir Aralığınız

5500-5999 6000-6999 7000-8999 9000-9999 10000+

Örgütsel Adalet ile İlgili Sorular

Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

Niehoff ve Moorman (1993) Örgütsel Adalet Ölçeği	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalışma programım adildir.					
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumundan elde ettiğim kazanımlarım adildir.					
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sorular

Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

Meyer ve Allen (1997) Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.					
Çalıştığım kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum.					
Kurumuma karşı güçlü aidiyet duygusu hissediyorum.					
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
Kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.					
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
Başka bir iş bulmadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.					
Bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.					
Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.					
Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.					
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.					
Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederim.					
Bu kurumda çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle Bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.					
Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum ayrılısam çok ayıp olur.					
Daha avantajlı olsa bile bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					

Zaman ayırdığınız ve anketimizi cevaplandığınız için teşekkür ederiz.