T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HİZMET TASARIMI VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ERZURUM İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Vahit Cem TÜZEMEN

Danışman **Doç. Dr. Sefa ÇETİN**
Jüri Üyesi **Dr. Öğr. Üyesi Guzel SADYKOVA**
Jüri Üyesi **Dr. Öğr. Üyesi Gulzira ZHAXYGULOVA**

KASTAMONU – 2019

TEZ ONAYI

Vahit Cem TÜZEMEN tarafından hazırlanan **"Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Erzurum İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma"** adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve **oy birliği / oy çokluğu** ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Doç. Dr. Sefa ÇETİN Kastamonu Üniversitesi	…….
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Guzel SADYKOVA Kastamonu Üniversitesi	…….
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Gulzira ZHAXYGULOVA Karabük Üniversitesi	…….

20/06/2019

Enstitü Müdürü Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU …….

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin, etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek, sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada, bana ait olamayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

Vahit Cem TÜZEMEN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ERZURUM İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Vahit Cem TÜZEMEN
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Hizmet Tasarımı ve İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman: Doç. Dr. Sefa ÇETİN

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, günümüzün geldiği noktada örgütler açısından hayati bir önem kazanmış ve bilimsel olarak da birçok çalışmaya konu olmuşlardır. Bu tez çalışmasının amacı da, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma yapılmasıdır. Bu bağlamda, yapılan araştırma kapsamında, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren özel banka ve kamu bankası çalışanlarının, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik, anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma kapsamında, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, örgütsel adalet boyutları olarak kabul edilen dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık sınıflandırmaları olarak kabul edilen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki bağların, yapılan analizlerle birlikte incelenmesi şeklinde test edilmiştir. Çalışmada ayrıca, çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık duygularının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de, ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Dağıtım Adaleti, Süreç Adaleti, Etkileşim Adaleti, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık

2019, 147 sayfa

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF THE EMPLOYEES OF SERVICE INDUSTRY AND THEIR ORGANIZATIONAL LOYALTY: A STUDY IN THE PROVINCE OF ERZURUM

Vahit Cem TÜZEMEN
University of Kastamonu
Social Sciences Institute
Department of Business Administration
Service Design and Management Master Program with Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Sefa ÇETİN

Organizational justice and organizational loyalty gain a significant importance in terms of organizations and also matter to many studies scientifically. The purpose of this study is to evaluate the relationship between organizational justice perceptions and organizational loyalties of service sector employees. In this context, within the scope of the research, in order to detect the relationship between organizational justice perception and organizational loyalty of the employees who are working in private banks and public banks which are operating in the province of Erzurum, a survey study was carried out. Within the scope of the study, the relationship between organizational justice and organizational loyalty has been tested by examining the connection between distribution justice, process justice and interaction justice which are accepted as dimensions of organizational justice and emotional loyalty, continuity loyalty and normative loyalty which are accepted as classifications of organizational loyalty, with the analysis done. Also, it has been examined in detaily in the survey whether the organizational justice perceptions and organizational loyalty emotions of employees show diversity or not, according to their demographic propeties. Results which are obtained from this study show that there is a relationship, which is positive directional and medium-level, between organizational justice and organizational loyalty.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Loyalty, Distribution Justice, Process Justice, Interaction Justice, Emotional Loyalty, Continuity Loyalty, Normative Loyalty

2019, 147 pages

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Öncelikle, bu tez çalışmasının hazırlanmasında benden bilgi birikimini, samimiyetini ve anlayışını eksik etmeyerek, tecrübelerini benimle paylaşan ve bana her konuda yardımcı olmaya çalışarak, motivasyonumu daima yükselten değerli danışmanım Doç. Dr. Sefa ÇETİN'e; yüksek lisans eğitimim süresince, bana faydalı olabilecek ve kılavuzluk edecek her türlü fikri ve bilgiyi bana aktararak, karşılaştığım-acağım her zorlukta, bana varlığını her zaman hissettiren kıymetli amcam Prof. Dr. Naci TÜZEMEN'e; yüksek lisans eğitimimin başından sonuna kadar olan her aşamasında, üzerimde büyük emekleri olan Doç. Dr. Adem Yavuz SÖNMEZ ve Doç. Dr. Yahya YEŞİLYURT'a ve son olarak, bugünlere gelmemde kelimelere sığdıramayacağım şekilde benden desteklerini esirgemeyen ve hayatımın her anında yanımda olan sevgili aileme, en içten duygularımla sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Vahit Cem TÜZEMEN
Kastamonu, Haziran, 2019

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI ii

TAAHHÜTNAME iii

ÖZET iv

ABSTRACT v

ÖNSÖZ vi

İÇİNDEKİLER vii

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ xi

ŞEKİLLER DİZİNİ xiii

TABLOLAR DİZİNİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM 4

1. ÖRGÜTSEL ADALET 4

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı 4

1.1.1. Örgüt Kavramı 4

1.1.2. Adalet Kavramı 5

1.1.3. Örgütsel Adalet Tanımı 6

1.1.4. Örgütsel Adaletin Önemi 8

1.2. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar 10

1.2.1. Reaktif - İçerik Teoriler 11

1.2.2. Proaktif - İçerik Teoriler 12

1.2.3. Reaktif - Süreç Teoriler 13

1.2.4. Proaktif - Süreç Teoriler 14

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları 15

1.3.1. Dağıtım Adaleti 16

1.3.2. Süreç Adaleti 18

1.3.3. Etkileşim Adaleti 21

İKİNCİ BÖLÜM 23

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 23

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 23

2.1.1. Bağlılık Kavramı 23

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı 24

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi 30

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 32

2.2.1. Duygusal Bağlılık 33

2.2.2. Devamlılık Bağlılığı 34

2.2.3. Normatif Bağlılık 35

2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler 37

2.3.1. Bireysel Faktörler 38

2.3.1.1. İş ve rol beklentileri 38

2.3.1.2. Kişisel özellikler 39

Yaş 39

Cinsiyet 40

Eğitim düzeyi 41

Örgütte çalışma süresi (Kıdem) 41

Medeni durum 42

2.3.2. Örgütsel Faktörler 42

2.3.2.1. Örgütsel adalet 43

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler 44

2.3.3.1. Alternatif iş imkânları 45

2.3.3.2. Profesyonellik 45

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 46

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık 47

2.4.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 49

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık 50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 53

3. YÖNTEM 53

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 53

3.2. Araştırmanın Modeli 54

3.3. Araştırmanın Hipotezleri 55

3.3.1. Temel Hipotezler 55

3.3.2. Alt Hipotezler 56

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem 57

3.5. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları 58

3.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi 59

3.6.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 59

3.6.1.1 Kişisel Bilgi Formu 59

3.6.1.2 Örgütsel Adalet Ölçeği 59

3.6.1.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği 60

3.6.2. Veri Toplama Yöntemi 60

3.7. Araştırmanın Güvenilirlik ve Gerçeklilik Analizleri 61

3.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri 61

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri 62

3.7.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik Analizi 63

3.7.2.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi 63

3.8. Araştırma Bulguları 64

3.8.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri ve Demografik Unsurlar 64

3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi 67

3.8.3. Hipotezlerin Değerlendirmesi 74

SONUÇ VE ÖNERİLER 109

KAYNAKLAR 115

EKLER 125

EK 1. Anket Formu 125

ÖZGEÇMİŞ 131

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

α	Alfa
A.Ş.	Anonim Şirket
akt.	Aktaran
N	Evrenin büyüklüğü
n	Örnekleme dahil edilecek kişi sayısı
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
p	Gerçekleşme olasılığı
q	Gerçekleşmeme olasılığı
T.B.B.	Türkiye Bankalar Birliği
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	Türk Dil Kurumu
t	Anlamlılık düzeyi
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçları 52
Şekil 2. Araştırma modeli 55

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Greenberg'in (1987) örgütsel adalet teorileri sınıflandırması 10
Tablo 2. Örgütsel adalet boyutları 15
Tablo 3. Örgütsel bağlılığın araştırılma kronolojisi 26
Tablo 4. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik analizi 62
Tablo 5. Örgütsel adalet ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları 63
Tablo 6. Örgütsel bağlılık ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları 64
Tablo 7. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı 64
Tablo 8. Katılımcıların yaşa göre dağılımı 65
Tablo 9. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı 65
Tablo 10. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı 66
Tablo 11. Katılımcıların çalışma süresine/kıdeme göre dağılımı 66
Tablo 12. Katılımcıların pozisyona göre dağılımı 67
Tablo 13. Katılımcıların hizmet türüne göre dağılımı 67
Tablo 14. Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri 68
Tablo 15. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri 69
Tablo 16. Örgütsel adalet boyutlarının birbirleriyle ilişkilerinin korelasyon analizi 71
Tablo 17. Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları arasındaki ilişkinin korelasyon analizi 72
Tablo 18. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin korelasyon analizi 73
Tablo 19. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi 74
Tablo 20. Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi .. 75
Tablo 21. Dağıtım adaleti ile devamlılık bağlılığı değişkenlerinin regresyon analizi 76
Tablo 22. Dağıtım adaleti ile normatif bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi ... 77
Tablo 23. Süreç adaleti ile duygusal bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi 78
Tablo 24. Süreç adaleti ile devamlılık bağlılığı değişkenlerinin regresyon analizi .. 79
Tablo 25. Süreç adaleti ile normatif bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi 79

Tablo 26. Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi 80
Tablo 27. Etkileşim adaleti ile devamlılık bağlılığı değişkenlerinin regresyon analizi 81
Tablo 28. Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi. 82
Tablo 29. Örgütsel adalet algısı ile hizmet türü arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi 82
Tablo 30. Örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi 83
Tablo 31. Örgütsel adalet algısı ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi..... 84
Tablo 32. Örgütsel adalet ile eğitim durumlarının ilişkilerine dair yapılan anova testi 85
Tablo 33. Etkileşim adaleti algısındaki farklılığın eğitim durumuna göre yapılan tukey testi 86
Tablo 34. Örgütsel adalet ile yaş değişkeni ilişkisine dair yapılan anova testi 86
Tablo 35. Dağıtım adaleti süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların yaşa göre yapılan tukey testi 87
Tablo 36. Örgütsel adalet ile pozisyonların ilişkilerine dair yapılan anova testi 88
Tablo 37. Dağıtım adaleti süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların pozisyona göre yapılan tukey testi 89
Tablo 38. Örgütsel adalet ile çalışma süresi/kıdem ilişkisine dair yapılan anova testi 90
Tablo 39. Dağıtım adaleti süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların çalışma süresine/kıdeme göre yapılan tukey testi 91
Tablo 40. Örgütsel bağlılık duygusu ile hizmet türü arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi..... 92
Tablo 41. Örgütsel bağlılık duygusu ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi 93
Tablo 42. Örgütsel bağlılık duygusu ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi..... 944
Tablo 43. Örgütsel bağlılık duygusu ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anova testi..... 955

Tablo 44. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların eğitim durumuna göre yapılan tukey testi 966
Tablo 45. Örgütsel bağlılık duygusu ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anova testi 96
Tablo 46. Duygusal bağlılık devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların yaşa göre yapılan tukey testi 97
Tablo 47. Örgütsel bağlılık duygusu ile pozisyon arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anova testi..... 98
Tablo 48. Duygusal bağlılık devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların pozisyona göre yapılan tukey testi 1000
Tablo 49. Örgütsel bağlılık duygusu ile çalışma süresi/kıdem arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anova testi..... 1011
Tablo 50. Duygusal bağlılık devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların çalışma süresine/kıdeme göre yapılan tukey testi 102

GİRİŞ

Bilginin, değeri ölçülemeyecek kadar önemli bir üretim faktörüne dönüşmeye yüz tuttuğu günümüz dünyasında, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, kişiler ve örgütler açısından sürekli olarak yenilenmeyi, değişimi ve gelişimi zorunlu kılmaktadır. Küreselleşmenin etkileri neticesinde, dünyanın her geçen gün daha da küçülmesi, ulusal sınırların anlamını yitirmesi, uluslararası rekabetin ve buna bağlı olarak da uluslararası rekabet koşullarının gün geçtikçe zorlaşması gibi faktörler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirip, hedeflerine ulaşabilmesi adına çalışanları, yani "insan" unsurunu en önemli etkenlerden biri haline getirmiştir. Bu bağlamda örgütler, farklı ve yeni yönetim düşüncelerinin ve organizasyon yapılarının arayışı içerisine girmişler ve bu yöndeki çalışmalarına hız vermişlerdir.

Globalleşen günümüz dünyasında rekabet şartları oldukça zorlaşmıştır. Hatta bu şartlar öylesine bir hal almıştır ki, rakiplerinin gerisinde kalan örgütlerin piyasada tutunamadığı; sadece en iyilerin amaçlarını gerçekleştirerek, hedeflerine ulaşabildiği bir ortamın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çerçeveden bakıldığında örgütler, faaliyetlerine devam ederek, piyasada tutunabilmenin ve rekabette avantaj sağlayarak, rakiplerine karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır.

Örgütlerin önemli birer unsuru olan işgörenler, diğer tüm örgütsel unsurları yönetme ve yönlendirme özelliğine sahiptirler. İşte tam da bu noktada, "insan" faktörünün örgütler açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, yapılan tüm çalışma ve araştırmalar neticesinde ortaya çıkan günümüz modern yönetim anlayışları, çalışanların örgütün başarılı olmasında ne denli önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuş; örgüte bağlı, örgütün amaçlarını benimsemiş, yaratıcı, işine motive olmuş, değişime ayak uydurabilen ve kendini sürekli geliştirme yönünde eğilim gösteren çalışanların, örgütler için vazgeçilemez bir unsur olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, sürekli bir şekilde gelişen ve değişime uğrayan bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, bu dinamik yapıya en değerli parçaları olan çalışanları ile uyum sağlama çabası içerisine girmişlerdir.

Günümüzde teknolojinin etkisini en fazla hissettirdiği alanlardan bir tanesi de kuşkusuz ki, hizmet sektörüdür. Bununla beraber, teknolojik gelişmelerin yoğun bir şekilde katkıda bulunduğu hizmet sektöründe, hizmetlerin müşterilere sunulmasında "insan" faktörü önceliğini yitirmemiş, aksine önemini daha da artırmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler, bir yandan müşteri odaklı stratejiler geliştirme yolunu seçmiş; bir yandan da hizmeti sağlayanlar ile hizmeti kullananlar arasındaki pürüzleri en aza indirecek ve çalışanların performanslarına katkı sağlayacak yönetim tarzlarını benimsemeye başlamışlardır.

Hizmet işletmeleri açısından müşteri odaklı bir çerçeveden bakıldığında, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri sadakatinin kazanılması, hizmeti sunanlar ile yakından ilişkili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki, hizmeti sunanlar, yani örgüt çalışanları ile müşteriler arasındaki bağların sağlam temellere dayanması ve iki taraf arasında etkili ve uyumlu bir iletişimin kurulması, müşteri memnuniyetinin sağlanarak, müşteri sadakatinin kazanılmasını da beraberinde getirecektir. Bu şekilde bir sonucun ortaya çıkabilmesi, örgüt çalışanlarının içerisinde bulundukları örgütün değerlerini benimsemeleri ve içerisinde bulundukları örgüte karşı yüksek derecede aidiyet ve bağlılık hissetmeleri ile yakından ilişkili bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Bununla beraber, sektör farkı olmaksızın çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütün verimliliğini artıran ve örgütün kalıcılığını doğrudan etkileyen bir unsur olmakta; örgüte sektörde rekabet avantajı sağlayarak, amaçlarını gerçekleştirme ve hedeflere ulaşmasında yüksek derecede katkı sağlamaktadır. Örgütler açısından bu durum göz önüne alındığında, çalışanların örgüte bağlılığını sağlayacak faktörlerin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve bu şekliyle uygulamaya geçilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen en önemli etkenlerden biri, kuşkusuz ki adaletli uygulamalardır. Adil uygulamalar, çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını olumlu şekilde etkilemekteyken, örgütsel adaletsizlik ve adil olmayan uygulamalar, çalışanların örgüte bakışına olumsuz yönde etki etmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, onların örgütün vizyon ve misyonunu benimsemelerinde

önemli bir etken olmakla beraber; örgüte olan bağlılıklarını, mutluluklarını, motivasyonlarını, performanslarını ve örgütte kalma isteği veya örgütten ayrılma niyetlerini doğrudan, olumlu-olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak tüm bu değişkenler, örgütün başarısı, karlılığı, devamlılığı ve kalıcılığı, konusunda rol oynayan önemli faktörlere dönüşmektedir.

Bu çalışma, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümler, çalışmanın teorik kısmını oluştururken; üçüncü bölüm, çalışmanın ampirik kısmını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, "örgütsel adalet" kavramı ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak, "örgüt" ve "adalet" kavramları açıklanmış, sonrasında ise örgütsel adalet ile ilgili tanımlara yer verilerek, örgütsel adaletin tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Birinci bölümün devam eden kısmında sırasıyla; örgütsel adaletin önemi, örgütsel adaletle ilgili yaklaşımlar ve örgütsel adaletin boyutları konuları ele alınarak, bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, "örgütsel bağlılık" kavramı ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak, "bağlılık" kavramı açıklanmış, sonrasında ise örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlara yer verilerek, örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümün devam eden kısmında sırasıyla; örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları konuları ele alınarak, bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankaları ve özel bankalarda yapılan anket çalışması neticesinde, birçok değişken arasındaki ilişkiler incelenerek; analizler neticesinde elde edilen bulgular, yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Tez çalışmasının bu bölümünde; örgüt ve adalet kavramları açıklanmış, örgütsel adalete ilişkin tanımlara yer verilmiş ve örgütsel adaletin öneminden bahsedilmiştir.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı TÜRK DİL KURUMU'nun sözlüğünde, "ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül ve teşkilat" şeklinde tanımlanmıştır (TÜRK DİL KURUMU / www.tdk.gov.tr).

Genel çerçeveden bakıldığında, ilk insanların yaşadığı çağlardan günümüze kadar geçen zaman diliminde, üretim yapmanın zor ve karmaşık bir hale gelmesi, hayatın neredeyse her evresinde bireylerin yalnız başlarına üretim yapma imkânını ortadan kaldırmıştır. Bu bağlamda, bireylerin yalnız başlarına güçlerinin yetmeyeceği durumlar sebebiyle, bireylerin birbirleriyle işbirliği içerisinde olma gerekliliği ortaya çıkmış ve bu işbirliği oldukça önemli bir hal almıştır. Yalnız başlarına üretim yapma ve hayatta kalma imkânı bulamayan bireyler için topluca zaman geçirmek, zorunlu bir durum haline gelmiştir. Bu zorunluluk, yapılacak işlerin bölünmesini ve o işlerde bireylerin kendini geliştirmesini de beraberinde getirmiştir. (Akdur, 2003).

Kuşkusuz ki, bireylerin bir iş üzerinde topluca durması, toplumsallığın doğmasını ve sürmesini sağlayacaktır. Bu şekilde bir durumun ortaya çıkması ise topluca hayatta kalmayı, uygar ve örgütlü toplumları ortaya çıkarmıştır. Bütün bu uzunca süre gelişen tarihsel süreç sonucunda ortaya çıkan birlikler, örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda örgüt kavramı, birden fazla kişinin bir amaç

etrafında toplanarak, beraberce faaliyet gerçekleştirebileceği sistemler şeklinde ifade edilebilir (Akdur, 2003).

1.1.2. Adalet Kavramı

Adalet kavramı TÜRK DİL KURUMU'nun sözlüğünde, "yasalara sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması" , "hak ve hukuka uygunluk" , "bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları" , "herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk" olarak, dört farklı şekilde tanımlanmıştır (TÜRK DİL KURUMU / www.tdk.gov.tr).

Adalet, üzerinde çok konuşulan ve farklı biçimlerde tanımlanan bir kavram olmakla birlikte, üzerinde uzlaşılması zor olan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Adalet, sadece günümüze özgü olan veya günümüzde yaygın olarak karşımıza çıkan bir kavram değil; kökü insanlığın tarihi kadar eskiye dayanan bir kavramdır (Kılıç ve Tok, 2014). Bununla beraber adalet kavramı; sosyoloji, siyaset bilimi, psikoloji, hukuk ve felsefe gibi dalları içerisinde barındıran sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve birbirinden farklı bakış açılarıyla ele alınan bir kavram olarak da ortaya konulmaktadır. Bu şekilde bir durumun ortaya çıkmasının en önemli sebebi, adaletin tanımlanmasında noksan görülen hususların, eksiksiz bir şekilde ifade edilmeye çalışılmasıdır (Tanrıbil, 2015).

Adalet, sosyal ve toplumsal bir varlık olan insanın, toplumun bir öğesi olarak nasıl hareket edeceğine ışık tutan bir rehber olması ve insanlara bu yönde yol göstermesi sebebiyle, çağdaş toplumlarca üzerinde sıkça durulan ve tartışılan en önemli konuların başında gelmektedir (Babaoğlan ve Ertürk, 2013). Adalet, hak eden tüm insanların, hak ettiklerini en kısa süre zarfında elde etmesi olarak tanımlanır ve insanın var olduğu her yerde ihtiyaç duyduğu birliği, düzeni ve güvenliği sağlar (Tetik, 2012).

İnsanoğlu var olduğu andan itibaren sürekli adalet arayışı içerisine girmiştir. İnsanın toplum içerisindeki yaşama biçimine göre, hayatın vazgeçilmesi mümkün olmayan bir öğesi olan adalet, aynı zamanda örgütlerin de önemli derecede bağlılık duyduğu ve değer verdiği bir olgudur.

1.1.3. Örgütsel Adalet Tanımı

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamaları ve arzu ettiklerini elde edebilmeleri için bir örgüt içerisinde yer almaları ve o örgütün bir parçası olmaları gerekmektedir. İnsanlar, bir örgütün üyesi olurken sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerini yanlarında götürmekte ve zaman içerisinde sahip oldukları bu birikimlerini örgütün çıkarları kapsamında kullanıp, bu durumu kendileri için bir yatırıma çevirebilmektedirler. Çalışanlar, bu yatırımlarının sonucunda örgütlerinden katkıları derecesinde adil ücret, terfi, tanınma ve itibar gibi kazanımlar elde etmeyi ummaktadırlar. Kuşkusuz ki, bu kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararlardaki doğruluk ve bu kararlardan etkilenen diğer tüm üyeler arasında herhangi bir ayrım yapılıp yapılmadığı, çalışanlar tarafından oldukça önemsenen bir durumdur. Bu nedenden dolayı çalışanlar, kendilerine referans aldıkları diğer çalışanların kazanımları ile kendi kazanımları arasında bir karşılaştırma yapmaktadırlar. Bununla beraber, çalışanların örgüt içinde ilişki kurdukları diğer çalışanların ve yöneticilerin kendilerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar, onların örgütün faydası için daha fazla çaba gösterme/göstermeme veya örgütten ayrılma/ayrılmama gibi konularda göstereceği reaksiyonlarda, belirleyici bir rol üstlenmektedir (İçerli, 2010).

Günümüzde üzerinde sıkça durulan örgütsel adalet kavramı, Jay Adams'ın (1965), uzun yıllar yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ortaya koymuş olduğu Eşitlik Teorisi'nin bir uzantısıdır. Adams bu teorisinde, çalışanların işyerlerinde yüksek moral düzeyi ve motivasyonla çalışabilmelerinin, yüksek düzeyde örgütsel bağlılıklarının oluşmasına, örgüte olan bağlılıklarının yüksek düzeyde oluşup, yöneticilerine karşı güven duygularının gelişmesinin ise adil bir biçimde takdir görmeleri ve ödüllendirilmelerine bağlı olduğunu savunmaktadır (Eren, 2010).

Benzer bir ifade şekliyle Eşitlik Teorisi, insan kaynaklarının örgüte sağladıkları yararlar ve bunun sonucunda örgütten elde ettikleri kazanımlar, olarak tarif edilebilir. Çalışanlar, sahip oldukları eğitim, bilgi, beceri ve tecrübe gibi meziyetlerle örgüte yarar sağlamakta; bunun karşılığı olarak da ücret, prim, statü, saygı görme gibi kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını beklemektedirler. Bu bağlamda çalışanlar, kendi emekleri karşılığında elde ettikleri tüm kazanımları, gerek örgüt içerisinde kendisiyle aynı şartlarda çalışan diğer örgüt çalışanlarıyla, gerekse başka örgütlerde

kendileriyle aynı şartlarda çalışan bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırabilmekte; yapmış oldukları bu karşılaştırmanın sonucunda da örgütleri, idarecileri ve yaptıkları işler ile ilgili fikir sahibi olabilmektedirler (Özler, 2015).

Örgütsel adalet kavramının bugüne kadarki gelişiminin temeli Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ne dayandırılsa da, literatür incelendiğinde görülmektedir ki, farklı bilim insanları farklı dönemlerde örgütsel adalet ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmış ve farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Thibaut ve Walker (1975) öne sürdükleri Süreç Adaleti Teorisi'nde, çalışanların karar süreçleri üzerinde kontrole sahip olduklarını algıladıklarında, yapılan değerlendirme ve işlemlerin neticesinin adil olduğunu düşündüklerini savunmuştur. Crosby (1976) Görece Yoksunluk Teorisi'nde, çalışanların elde ettikleri kazanımlarını kendilerine referans aldıkları diğer çalışanlarla karşılaştırıp, hak ettiklerinden daha az kazandıklarını anladıklarında, yoksunluk hissine kapıldıklarını öne sürmüştür. Leventhal (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi'nde, örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin kararların, çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceğinin üzerinde durmuştur. Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisi'nde, kazanımların dağıtılmasına ilişkin değerlendirme yapılıp kararlar alınırken, izlenecek olan adalet politikasının, birbirleriyle etkileşim içinde olan çalışanlar arasındaki ilişkiye dayandığı belirtmiştir. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) ileri sürdükleri Dağıtım Tercihi Teorisi'nde, çalışanların, genel anlamda uygulamaların adaletli olması için, hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğinin yanıtını aradıklarını öne sürmüşlerdir (Çağ, 2011).

Örgüt yapısının en önemli öğeleri olan çalışanlar arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan meseleler arasında, oldukça fazla ele alınan bir kavram olan örgütsel adalet, örgüt içerisindeki ilişkilere ve faaliyetlere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede, örgüt kaynaklarının çalışanlara dağıtımının ve dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan ölçütlerin, doğru bir şeklide belirlenmesi oldukça önemlidir (Çakmak, 2005).

Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet kavramı, çalışanların iş yerindeki adalet algıları olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet kavramı, Polyhart ve Ryan'a

(1997) göre ise yapılan iş ile ilgili durumlarda işgörenlerin adaleti algılama şekilleri ve buna karşılık verdikleri tepkiler olarak tarif edilmektedir (İbrahimzade, 2016).

1.1.4. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adalet kavramı, günümüze kadar birçok çalışmanın ana konusu olmuştur. Bu çalışmaların çeşitliliği ve sayısı her geçen gün artmakla beraber, yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından savunulan ortak görüş, örgütsel adaletin iş hayatında hem çalışanlar, hem de örgütler açısından pozitif etkilerinin olduğu, adaletsizliğin ise iş hayatının tüm bu bileşenleri için negatif bir etki yarattığı şeklindedir.

İnsanlar, çevrelerinde yaşanan tüm olayların adil olup olmadığını sorgularlar ve herhangi bir adaletsizlikle karşılaştıkları anda da, yapılan adaletsizliğe karşı bir takım tepkiler gösterirler. Kuşkusuz ki, adalet düşüncesinin sorgulandığı yerlerden biri de insanların zamanlarının büyük bir kısmını geçirdiği iş yerleridir (İçerli, 2010). Çalışanlar, davranışlarını ve performanslarını iş yerlerinde gerçekleşen bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirirler. Bu duruma bağlı olarak, çalışanların genel anlamda örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları, örgütsel adalet kavramının ne denli önemli olduğunu göstermektedir (İşcan, 2005).

Adalet kavramının sosyal bir olgu olmasının doğal bir sonucu olarak, adalete iş hayatında da ihtiyaç duyulması yadsınamaz bir realitedir. Bununla birlikte; günümüzde çalışanların eğitim düzeylerinin giderek artmasıyla beraber, örgüt içerisinde kendilerine gereken değerin verilmesini ve örgütün yönetim ve denetim başta olmak üzere, tüm örgütsel fonksiyonların adilane bir şekilde uygulanmasını beklemeleri, örgütsel adaletin ne denli önemli olduğunun bir işaretidir (Şahin, 2016).

Örgütsel adalet, hem çalışanlar hem de örgütler açısından pozitif sonuçlar ortaya çıkarmak için, itici bir güç etkisi yaratır. Çalışanların adalet algılarının negatif yönde olması, onlarda moral bozukluğuna sebep olabilmektedir. Bu durum ise, onları örgütle ilgili olumsuz tutumlar sergilemeye itebileceği gibi, örgütten ayrılmanın yollarını aramaya da sevk edebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel adalet, çalışanların mesleki performanslarını artırmalarının yanı sıra, her bir çalışanın bireysel görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, örgüte yüksek derecede güven duyması, örgüte olan bağlılığının artması ve örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek karışıklıkları ve muhtemel çatışmaları asgari düzeye indirmesi gibi örgütlere fayda ve avantajlar sağlamaktadır (Cropanzano vd., 2007).

Örgütsel adaletin çalışanlarda ve örgüt içerisinde sağladığı bu olumlu etkiler, kuşkusuz ki müşteri memnuniyetine, örgütün imajına, örgütün piyasadaki rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir üstünlük sağlamasına, örgütün sağlıklı bir şekilde büyümesine olanak sağlayacak projeler üretmesine ve örgütün karlılığına pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

Örgütsel adalet kavramı, günümüz iş dünyasının gelmiş olduğu noktada öyle önemli bir hal almıştır ki, örgütler bu kavramı çalışanlarını yönetme, denetleme ve değerlendirme aşamasında uygulamak için, bu yönde stratejiler üretmeye, politikalar geliştirmeye başlamışlardır. Günümüzün gelmiş olduğu noktada bilgi, artık bir üretim faktörüne dönüşmüş, hatta bu faktörler içerisinde kendisine oldukça önemli bir yer edinmiştir. Bu bağlamda, bilgiyi kaynağından bulan, üreten ve kullanan varlığın insanın ta kendisi olduğu düşünülürse, çalışanların örgütler için ne denli önemli olduğu da ortadadır. Bu çerçevede örgütler, bir diğer üretim faktörü olan emeğin temini için, bu yönde gerekli ve doğru insanları örgüte kazandırmanın arayışı içerisine girmişlerdir.

Kuşkusuz ki, örgütler açısından bir sonraki önemli aşama bilgiyi; dolayısıyla çalışanlarını örgüte tutundurmaktır. Aksi bir durum, örgütler açısından telafisi çok zor olan, kötü sonuçlara neden olabilecektir. Bu bağlamda örgütler, çalışanlarını örgütte tutmak ve onlardan yüksek derecede performans alabilmek için, birtakım stratejiler geliştirir, politikalar uygularlar. Şüphesiz ki, günümüzde örgütlerin geliştirmiş oldukları strateji ve uygulamayı düşündükleri politikaların başında, adil/adaletli yönetim ve değerlendirme şekli gelmektedir.

1.2. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel adalet kavramına ilişkin yapılan teorik yaklaşımlar, birbirlerine bağlı olmayan "reaktif-proaktif boyut" ve "süreç-içerik boyut" olmak üzere iki farklı boyuttan ortaya çıkarılmış olup; dört gruptan oluşmaktadır. Her grup ise kendi içerisinde farklı farklı teorilerden meydana gelmektedir (İçerli, 2010).

Tablo 1.'de, Greenberg'in (1987) örgütsel adalet yaklaşımlarına ilişkin ortaya koyduğu, reaktif-proaktif boyut ve içerik-süreç boyutları ve bu iki boyut bir araya geldiğinde ortaya çıkan teoriler, örnekleriyle gösterilmiştir.

Tablo 1. *Greenberg'in (1987) örgütsel adalet teorileri sınıflandırması*

Reaktif-Proaktif Boyut	**İçerik-Süreç Boyutu**	
	İçerik	**Süreç**
Reaktif	Reaktif-İçerik Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams 1965)	Reaktif-Süreç Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker 1978)
Proaktif	Proaktif-İçerik Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal 1976)	Proaktif-Süreç Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry 1980)

Kaynak: (Greenberg, 1987).

- Reaktif teoriler, adaletli olmayan yönetim anlayışı ve değerlendirmelerden dolayı, çalışanların örgütten ayrılma çabalarını konu almıştır.
- Proaktif teoriler, çalışanların örgüt içi adaleti temin etmek için kendi zihinlerinde oluşturdukları bir takım davranış ve hareketler üzerine odaklanmıştır.
- Süreç teorileri, çalışanların ücret ve terfi gibi başlıca elde ettikleri veya edecekleri kazanımların, hangi yollar ve ölçütlerle belirlendiğini konu almıştır.

- İçerik teorileri, çalışanlar için dağıtılacak tüm kazanımların dağıtımının adaletli olup olmama durumuna odaklanmıştır (Greenberg, 1987).

1.2.1. Reaktif - İçerik Teoriler

Reaktif-İçerik Teoriler, çalışanların adil olmayan uygulama ve davranışlar karşısında tepkilerinin ne şekilde olacağını konu edinmiştir (Gürboyoğlu, 2009). Reaktif-İçerik Teoriler içerisinde en popüler teorilerden bazıları şu şekildedir:

- Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi
- Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi
- Walster ve Berscheid'in (1973) Eşitlik Teorisi
- Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Greenberg, 1987).

Homans (1961), Dağıtım Adaleti Teorisi'nde, dağıtımda eşitliğin adil olan bir durum değil; tam tersi adil olmayan bir durum yarattığını ileri sürerek, dağıtımda denkliğin ölçüt olarak kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Buna istinaden adalet ölçütü için kullanılacak denkliğin kazanç, maliyet, yatırım ve karın tek tek hesaplanması ve birbirleri ile mukayese edilmesi yoluyla ortaya çıkarılacağını öne sürmüştür (Çakır, 2006).

Adams (1965), Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi'ne dayandırdığı Eşitlik Teorisi'nde, çalışanların kazanımlarının adaletli olup olmadığına karar verirken, örgüte sağladıkları yarar ve kattıkları değer ile kazanımlarını oranladıklarını, elde edilen bu oranı ise diğer çalışanlar ile karşılaştırdıklarını belirtmiştir (Colquitt ve ark., 2001). Çalışanların, elde ettikleri bu iki oranın nicelik ve nitelik yönünden eşit olması durumunda adalet duygusu yaşadıklarını öne süren Adams, tersi bir durumun ise çalışanlar üzerinde adaletsizlik duygusuna neden olduğunu savunmuştur (Eroğlu, 1998).

Reaktif-İçerik Teoriler arasında bilinen bir diğer teori olan, Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi, dört temel görüşten meydana gelmektedir. Bunlar:

- Çalışanların birbirleriyle girdikleri ilişkilerde, bir çalışanın kendini eşitlikten uzak bir ilişkide hissetmesi, o çalışanın strese girmesine neden olacaktır.
- Kendilerini eşit olmayan bir ilişki içerisinde bulan örgüt çalışanları, bu ilişkilerde eşitliği tekrar sağlayarak, stresten arınma gayreti içerisinde olacaklardır.
- Çalışanlar, elde ettikleri kazanımları maksimum seviyelerde tutmak isteyeceklerdir (İyigün, 2012).
- Örgüt tarafından, kazanımların çalışanlar arasında eşit dağıtılmasını sağlayacak bir sistem geliştirilerek; dağıtılacak ortak ödül, maksimum seviyeye taşınabilecektir. Ayrıca Walster vd. (1973), bu görüşe ilave bir düşünce şekli geliştirmişlerdir. Buna düşünce, diğer çalışanlara eşit şekilde yaklaşan çalışanları ödüllendirme, eşit bir şekilde davranış sergilemeyen çalışanlara ise ceza verme şeklindedir (Walters, vd., 1973).

Crosby (1976) geliştirmiş olduğu Göreceli Mahrumiyet Teorisi'nde, belli kalıplarla yapılan kazanç ve ödül dağıtımının, çalışanları toplumdaki diğer bireyler ile kendilerini karşılaştırma yoluna sevk edeceğini, bununla beraber onlarda mahrumiyet ve küskünlük algısı yaratacağını öne sürmüştür. Sonuç olarak da, çalışanlarda oluşan bu algı, onlarda depresyon, isyan etme ve şiddet eğilimi gibi duygularının yoğun bir şekilde yaşanması gibi durumlara sebebiyet verecektir (Greenberg, 1987). Crosby'nin (1976) bu teorisi, 2. Dünya Savaşından elde edilen bulgulara dayanmakla birlikte, günümüzde bilim insanları arasında yerini iyice sağlamlaştırmakta, popülerliğini artırmaktadır.

1.2.2. Proaktif - İçerik Teoriler

Proaktif-İçerik Teoriler, kazanımların çalışanlar arasında adaletli bir şekilde nasıl dağıtılacağına ilişkin, yine çalışanların göstereceği çabaları konu alır. Proaktif-İçerik Teoriler arasında en bilinen teorilerden ikisi şu şekildedir:

- Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi
- Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi

Leventhal (1976), geliştirmiş olduğu Adalet Yargı Teorisi'nde, çalışanlar arasında adil bir ödül dağıtımının oluşması, bir başka deyişle, çalışanların elde ettikleri kazanım veya ödüllerin, göstermiş oldukları performans ve örgüte yapmış olduğu katkılarla doğru orantılı olması için, çalışanların vermiş oldukları mücadeleleri ele almış ve bu durumun her zaman gerçekleşmeyebileceğini gözlemlemiştir. Bu bağlamda, hak eden veya etmeyen her çalışanın, eşit bir şekilde kazanım elde etmesinin veya kazanımların her çalışanın ihtiyacına göre dağıtımının, uygun bir zeminde yapılmasının tamamen adaletli bir uygulama olabileceği görüşünü savunmuştur. Bu çerçeveden bakıldığında, Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi'nde başrol, çalışanların adil kazanım anlayışı ile doğru orantılı düşünen ve ona göre bir dağıtım sistemi oluşturacak olan veya çalışanların düşüncelerinin aksine, her çalışana eşit bir şekilde dağıtım yapan ya da dağıtımı, çalışanların ihtiyaçlarına göre belirleme kararı alacak olan yöneticilerindir.

Lerner'in (1977) öne sürdüğü Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, bir örgüt içerisindeki tüm çalışanların endişe duyduğu ana konu, adalettir (Lerner, 1977). Bu duruma istinaden Lerner, dağıtım ölçütlerini açık ve net bir şekilde ifade edebilmek adına, birtakım prensiplerin olması gerektiğini saptamıştır. Bu prensiplerden öne çıkan dört tanesi şu şekildedir:

- Rekabetçi Adalet Prensibi: Ödül dağıtımları, çalışanların göstermiş olduğu performansla doğru orantılı şekilde gerçekleşmelidir.
- Eşit Paylaşım Adaleti Prensibi: Ödül dağıtımları, sayısal olarak eşit bir şekilde dağıtılmalıdır.
- Eşit Temelli Paylaşım Adaleti Prensibi: Ödül dağıtımları, çalışanların vermiş oldukları katkılara göre şekillenmelidir.
- Gerçek Adalet Prensibi: Ödül dağıtımları, çalışanların ihtiyaçları gözetilerek yapılmalıdır (İçerli, 2010).

1.2.3. Reaktif - Süreç Teoriler

Reaktif-Süreç Teoriler, kaynağını hukuktan alarak, örgütlerin özellikle de çalışanlarını değerlendirme aşamasında, hak ve hukuka uygun, adilane kararlar alması

gerektiği durumunu ele almıştır. Reaktif-Süreç Teoriler arasında en bilinen teori, Thibaut ve Walker'ın (1978) süreç adaleti teorisidir.

Thibaut ve Walker (1978), geliştirmiş oldukları Süreç Adaleti Teorisi'nde, anlaşmazlıklarda birbirleriyle çatışan iki tarafın varlığıyla birlikte, bu duruma müdahale eden bir aracı tarafın da olduğunu ileri sürerek, toplam üç tarafın varlığından bahsetmişlerdir. Ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümüne dair atılacak adımların ilki, delillerin ortaya çıkarılması; ikincisi ise delillerin kullanılması ve karar verilmesidir. Bu noktada, çatışmanın çözümü için aracılık eden üçüncü tarafa, süreçlerin kontrolünü sağlaması yönünde bazı yetkiler verilebilir. Bu yetkilerin verildiği süreçler ile ilgili olarak da, çatışmanın çözümü için uygulanacak yöntemler farklılık gösterebilir. Şöyle ki, aracı tarafa verilecek olan bu yetkiler, hem delil toplama süreci hem de karar aşamasında verilirse otokratik yöntemden, karar aşamasında verilip, delil toplama sürecinde verilmezse hakem kararı yönteminden, delil toplama sürecinde verilip, karar aşamasında verilmezse meditasyon yönteminden, hem delil toplama süreci hem de karar verme aşamasında da verilmezse pazarlık yönteminden söz edilebilir (Tunçbiz, 2015).

1.2.4. Proaktif - Süreç Teoriler

Proaktif-Süreç Teoriler, değerlendirme sonucu yapılacak olan ödül dağıtımlarına odaklanmıştır. Bu teorilerde genel anlamda, ödül dağıtımlarının adil bir şekilde gerçekleşmesi için kullanılacak yöntemler üzerinde durulmuştur. Bu teoriler arasında en popüler olan teori, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi'dir (İçöz, 2014).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980), geliştirmiş oldukları Dağıtım Tercihi Teorisi'nde, örgüt içerisinde adaletin teminini sağlamak için sekiz maddeden oluşan bir yöntemi savunmuşlardır. Bu maddeler şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt çalışanlarına, karar vericileri seçme hakkı vermek.
- Tutarlı kurallara dayanmak.
- Doğru bilgiye dayanmak.
- Karar verme gücünün yapısını belirlemek.

- Çalışanları önyargılara karşı korumak.
- Çalışanların itirazlarının değerlendirilmesine uygun zemin hazırlamak.
- Prosedürlerde değişiklik yapılmasına fırsat vermek.
- Genel olarak kabul görmüş; etik kurallar üzerine kurulu olmaktır (Greenberg, 1987).

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili literatür taraması yapıldığında görülmektedir ki, konu ile ilgili birçok bilimsel çalışma ve araştırma mevcuttur. Çalışmaların incelenmesiyle, örgütsel adaletin tam olarak kaç boyuttan oluştuğu ile ilgili, değişik görüşlerin öne sürüldüğü görülmüştür.

Konu ile alakalı birbirinden farklı görüşlere örnek verilecek olursa; Colquitt, örgütsel adaletin dört boyuttan (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) oluştuğunu savunmuştur (Colquitt, 2001). Tyler ve Folger, örgütsel adaletin iki boyutunun (prosedür adaleti ve dağıtım adaleti) olduğunu ileri sürmüşlerdir (Yürür ve Demir, 2011). Cohen-Charash ve Spector ise yapmış oldukları çalışmada, örgütsel adaletin üç boyuttan (dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti) oluştuğunu ifade etmişlerdir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Yapılan çalışmalarda görülmektedir ki, genel olarak örgütsel adaletin üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada da örgütsel adalet; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere, üç boyutu ile ele alınmıştır.

Tablo 2.'de, örgütsel adaletin boyutları olarak; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile ilgili bazı spesifik kurallar ve tanımlamalar gösterilmiştir.

Tablo 2. *Örgütsel adalet boyutları*

Adalet Boyutları	Spesifik Kurallar	Tanım
Dağıtım	Eşitlik	Kazanımların dağıtımının (ücret, prim, terfi vb.), çalışanların harcamış oldukları emek ve örgüte vermiş oldukları katkı ile uyumlu olması.

Süreç	Söz Hakkı	Karar alma süreci boyunca, çalışanlara kendi fikirlerini ve görüşlerini ifade etme olanağının tanınması.
	Tutarlılık	Kullanılan prosedürlerin, zamana ve çalışana göre tutarlı olması.
	Önyargılı Olmama	Yöneticilerin, karar alırken tarafsız olması ve önyargılı olmaması.
	Doğruluk	Karar verme prosedürlerinin içinde girdi olarak; gerçeklerin ve doğru bilgilerin kullanılması.
	Düzeltilebilirlik	Çalışanlara, kararları düzeltebilme fırsatı verilmesi.
	Temsilcilik	Prosedürlerin tasarlanması ve yürütülmesinde, ilgili grupların endişelerinin dikkate alınması.
	Etik Olma	Prosedürlerin tasarlanması ve yürütülmesinde, etik ve ahlaki standartların var olması.
Etkileşim	Doğruluk	Kazanımlara ve prosedürlere yönelik karar alma sürecinde, gerekli açıklamaların yapılmasının sağlanması.
	Dürüstlük	Karar alma sürecinde; içten, dürüst ve samimi olunması.
	Saygı	Çalışanlarla kurulan ilişkilerde ve karşılıklı etkileşimlerde, onlara karşı saygılı olunması.
	Uygunluk	Çalışanlarla kurulan ilişkilerde ve karşılıklı etkileşimlerde, uygun olmayan davranış ve yanlış ifadelerden kaçınılması.

Kaynak: (Scott, B. A., Colquitt, J. A. & Paddock, E. L. 2008).

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin yapılan çalışmalarda ilk öne sürülen kavram, dağıtım adaleti kavramı olmuştur (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). Sosyologlar, psikologlar, sosyal bilimciler, siyaset bilimciler ve iktisatçılar gibi, farklı bilim dallarına mensup, pek çok bilim insanı ve araştırmacı, dağıtım kavramıyla ilgili çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların özü, iş hayatında çalışanların hak ettikleri kazanımların, onlara adil bir şekilde dağıtılması meselesi, başka bir ifade şekliyle, dağıtım adaleti kavramından oluşmaktadır. Örgüt kaynaklarının ve ödüllerin dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar, her türlü büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Geçmişten günümüze; gruplar, örgütler ve toplumların hepsi,

ödül ve cezaların dağıtılması meselesiyle yakından ilgili olmuşlardır (Özmen vd., 2007).

Dağıtım adaleti, ücret, prim, terfi gibi tüm kazanımların ve uygulanacak tüm cezai müeyyidelerin çalışanlarca adaletli olarak algılanmasını ifade etmektedir. Dağıtım adaleti, çalışanların göstermiş olduğu belli tutum ve davranışlar neticesinde, birtakım ödüllere ulaşmalarının veya yaptırımlarla karşılaşmalarının garantisini vermektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Başka bir deyişle dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri tüm kazanımlarının, göstermiş oldukları performans karşılığında adaletli ve doğru bir şeklide değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algıları olarak da ifade edilebilir (Bakan, 2011).

Dağıtım adaletinin ana fikri, örgüt çalışanlarının elde edeceği kazanımların hangi kriterlere göre dağıtılacağının doğru bir şekilde belirlenerek, kazanımların dağıtımının adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesine uygun zeminin hazırlanmasıdır (Keklik ve Us, 2013). Dağıtım adaletinde en kritik nokta, dağıtımın belli kurallara göre yapılmasıdır. Çalışanların adalet algısının olumlu yönde oluşması ve çalışanlardan yüksek derecede verim alınabilmesi adına, uygulanacak en adil kural, eşitlik kuralı olarak görülmektedir (Leventhall, 1980).

Adams (1965), dağıtım adaletini, kişiler arasında tüm kazanımların eşitliğinin sağlanması olarak ifade etmektedir (Finkelstein vd., 2009). Adams, dağıtım adaletini kendisinin eşitlik teorisiyle ortaya koymaktadır. Şöyle ki, Adams'a göre dağıtım adaleti, eşitlik teorisi çerçevesinde, örgütteki bir çalışanın örgüte sağladığı katkılar karşılığında elde ettiği kazanımların, diğer bir çalışanın örgüte sağladığı katkılar karşılığında elde ettiği kazanımlarla karşılaştırılması sürecinin adil ve doğru bir şekilde yürütülmesidir (Bernerth vd., 2007).

Deutsch (1985), örgütlerde ödüllerin dağıtımıyla ilgili üç önemli kural olduğunu belirtmiştir. Bunlar; ihtiyaç, hakkaniyet ve eşitlik kurallarıdır. Deutsch, ihtiyaç kuralına göre dağıtımda, ödül dağıtımlarının çalışanların ihtiyaçlarının esas alınarak yapılması gerektiğini ileri sürmüştür. Hakkaniyet kuralına göre dağıtımda, çalışanların kazanımlarının örgüte sağladıkları katkı ve gösterdikleri performansla

doğru orantılı bir şekilde olması gerektiği savunmuştur. Eşitlik kuralına göre dağıtımda ise ödül dağıtımlarında çalışanların hepsinin eşit şansa sahip olmalarının önemini vurgulamıştır (Atalay, 2005).

Greenberg (1990), dağıtım adaletini, çalışanların bireysel anlamda örgüte katmış oldukları değer ve sağlamış oldukları faydalar karşılığında, elde ettikleri ücret, prim, terfi gibi kazanımları ve ulaşmış olduğu görev, pozisyon ve sorumlulukları, örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla karşılaştırması neticesinde, algıladıkları adalet olarak tarif etmiştir (Meydan vd., 2011).

Dağıtım adaleti, geçmişten günümüze kadar gelen zaman diliminde, örgüt içerisindeki bazı faktörleri tam olarak açıklayamadığı sebebiyle birtakım eleştirilerle karşılaşmıştır. Çalışanların örgüte sağladıkları katkıların, doğru ve adaletli bir şekilde tespitinin tam olarak ne şekilde yapılacağının belirlenememesinin, örgüt içerisinde adaletin nasıl sağlanabileceğine ilişkin net bir cevap teşkil edememesi ve çalışanların, adalet ya da adaletsizlik algıları karşısında, ne gibi tepkiler verebileceklerin göz ardı edilmesi, bu eleştirilerden bazılarıdır (Yanık, 2014).

1.3.2. Süreç Adaleti

1970'li yıllardan önce örgütsel adalet kavramı, bilimsel araştırma ve çalışma yapan bilim insanları tarafından, dağıtım adaleti şeklinde ele alınmıştır. 1970'li yıllardan sonra ise araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda, çalışanların elde edecekleri kazanımların dağıtımına etki eden etkenlere de yer vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda, hem çalışanların elde edecekleri kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını anlatan dağıtım adaleti kavramını, hem de dağıtım sürecini ifade eden süreç adaleti kavramını incelemişlerdir.

Dağıtım adaletinin, çalışanların adaletli bulmadığı değerlendirme, yönetim tarzı ve uygulamalar karşısında, verebilecekleri tepki ve gösterebilecekleri reaksiyonları tahmin etme bakımından eksiklerinin olması, araştırmacıların süreç adaleti kavramını ileri sürmelerini sağlamıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Süreç adaleti, planlama, değerlendirme, karar verme, yürütme ve tüm bunların yönetilmesi aşamalarında adaletli, hakkaniyetli ve doğru bir şekilde davranış sergilenip sergilenmediği ile ilgilenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreç adaleti, sadece örgütün faaliyetleriyle ilgili bir kavram olmanın ötesinde, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının uygulamaya konulması, çalışanlara kariyer planlama ve çalışanların yönetimi gibi, hem örgütü, hem de çalışanları yakından ilgilendiren konularda alınan/alınacak kararların, ne ölçüde adaletli alındığının, çalışanlarca görülmesini sağlayan bir kavram olarak düşünülmelidir (Eren, 2012).

Dağıtım adaleti kavramı, çalışanların her birinin, bulunduğu örgüte bireysel olarak katmış olduğu değere karşılık, elde etmesi gereken adil ödül miktarını ifade eden bir kavramken; süreç adaleti kavramı; ücret, prim, terfi, çalışma koşulları gibi unsurların, net bir şekilde tanımlanması ve performans değerlendirilmelerinde kullanılacak olan strateji, yöntem, metot, politika ve prosedürlerin adil olma derecesi şeklinde açıklanan bir kavramdır (Doğan, 2002).

Süreç adaletinin kaynağında, örgüt ve yöneticiler olmak üzere iki değişken vardır. Değişkenlerden biri olan örgüt tarafında, örgütsel strateji ve politikalarının, örgüt ilkeleri de göz önünde bulundurularak, çalışanlar tarafından adil bir şekilde uygulanıyor olup olmaması incelenir ve adil bir şekilde uygulandığı üzerinde durulur. Yöneticiler tarafında ise alınan kararların uygulama aşamasında, yöneticilerin sergileyeceği tutum ve davranışlarının adaletli olup olmama durumu ele alınır ve adaletli olmaları beklenir (Kim, 2005).

Süreç adaleti, kazanımlara ilişkin kararları almada işleyen sürecin ve uygulanan yöntemlerin adaletli olarak algılanmasıyla ilgili bir kavramdır. Bu çerçevede Thibault ve Walker (1975), süreç adaletini açıklarken, çalışanların alınan kararlar üzerinde kontrollerinin olduğunu hissetmelerinin, onlarda alınan kararların ve gerçekleştirilen uygulamaların adaletli olduğu algısı yarattığını ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda çalışanlar, kararların alınmasında işleyen süreç ve alınan kararlarda söz sahibi olduklarını düşündükleri zaman, arzu etmedikleri bir kararla veya uygulamayla karşılaşsalar dahi, bu durumu daha olumlu bir şekilde değerlendirme eğiliminde

bulunurlar. Şöyle ki, çalışanlar açısından alınan kararlarda kendi söz haklarının da olduğunu bilmek, alınan kararların sonucu her ne olursa olsun, onların adalet algısını pozitif yönde etkileyecek bir durumdur (Özmen vd., 2007).

Leventhal (1976), kazanımların dağıtılmasına ilişkin alınan kararların, çalışanlarca adil olarak algılanması için uyulması gereken bazı kurallara odaklanmıştır. Bu duruma istinaden, süreç adaletine ilişkin altı adet kural olduğunu belirtmiştir (Baldwin, 2006; Cropanzano vd., 2007). Bu kurallar şunlardır:

- Tutarlılık Kuralı: Değerlendirme yapılırken, dağıtım kararlarının alındığı süreçler, adaleti sağlama adına tutarlı olmalı ve bu tutarlılığın sürekliliği sağlanmalıdır.
- Önyargılı Olmama Kuralı: Çalışanların kazanımları için alınacak olan dağıtım kararları, önyargıdan uzak ve kişisel çıkarlardan arınmış bir şekilde alınmalıdır.
- Doğruluk Kuralı: Çalışanların kazanımlarının dağıtılmasıyla ilgili alınacak kararlar, doğru bilgiler ışığında alınmalıdır.
- Düzeltilebilir Olma Kuralı: Alınan kararlarla ilgili, çalışanların itiraz hakkı olmalı ve bu kararlar düzeltilebilmelidir.
- Temsil Kuralı: Örgüt çalışanlarını ilgilendiren kararların alınmasıyla ilgili oluşan sürece, çalışanların istek ve düşüncelerini örgüt yöneticilerine ileten, onların görüşlerini ve çıkarlarını savunan, örgüt ile çalışanlar arasında belli bir mutabakat sağlamaya çalışan temsilciler de dâhil olmalıdır.
- Etiklik Kuralı: Çalışanların kazanımlarının belirleneceği süreçte alınacak kararlar, etik ilkeler göz önünde bulundurularak alınmalıdır (Şahin, 2016).

Tyler (1989), yapmış olduğu çalışmada, süreç adaleti boyutunda kazanımların dağıtımına ilişkin, çalışanların adalet algılarının olumlu yönde oluşmasını, bu altı kural dışında üç kural daha ortaya koyarak anlatmıştır. Bu üç kural şunlardır:

- Tarafsızlık Kuralı: Çalışanlar, otoritenin eşit, tarafsız ve önyargısız olmasını beklemektedirler.

- Güven Kuralı: Çalışanlar, karar vericilerin iyi niyetli olup olmadıklarına odaklanarak, onlara karşı bir güven duygusu geliştirip geliştirmeyeceklerini belirlemeye çalışırlar.
- Sosyal Şeffaflık Kuralı: Çalışanların birbirleriyle sosyal etkileşimleri sırasında sergiledikleri kişilerarası davranışlar, grup içerisindeki tüm çalışanların, kendileri haricindeki diğer çalışanların statüleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar (Tyler, 1989).

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve süreç adaleti dışında, örgütsel adalet boyutlarından bir diğeri de, etkileşim adaletidir. Bir örgütte çalışanlar, yalnızca kazanımların dağıtımında veya değerlendirmelerin yapılıp kazanımların dağıtım kararlarının alınma sürecinde adalet aramakla yetinmezler. Çalışanların örgütsel adalet algılarına ilişkin önemli olan bir diğer durum da, kendileriyle ne şekilde bir iletişim kurulduğudur. Bu durum etkileşimsel adalet boyutunun ana konusunu oluşturmaktadır.

Çalışanlar, örgüt içerisinde girmiş oldukları ilişkilerde, diğer çalışanların kendileriyle kurdukları iletişim şekli ve gördükleri muamelelere istinaden, bir adalet algısı oluştururlar. Çalışanların oluşturduğu bu algı, etkileşim adaleti kavramı olarak ifade edilmektedir (Bies, 2001).

Etkileşim adaleti, örgüt içerisindeki tüm fonksiyonlarda, çalışanların karşılaştıkları insani yönle alakalı bir durumdur. Etkileşim adaleti, yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan ilişkiler ve bu ilişkilerde kurulan iletişimde saygı, nezaket ve dürüstlük gibi insani yönleri konu edinir (Beugre, 2002).

Etkileşim adaleti kavramı ile alakalı olarak, yöneticilerin adil bir davranış biçimi sergileyebilmeleri ve bu duruma istinaden de, çalışanların adalet algılarının pozitif yönde ilerleyebilmesi için dört kural ortaya koyulmuştur. Bunlar:

- Saygılı Olma: Nezaket kuralları içerisinde davranış sergileme, incelik ve kibarlık.

- Kurallara Uygun Olma: Önyargıdan uzak bir duruş sergileme, toplum tarafından genel kabul görmüş kurallara uygun bir şekilde davranma.
- Dürüst Olma: Aldatıcı, yanıltıcı, oyalayıcı, avutucu gibi davranışlar veya söylemler yerine, dürüst bir tavır takınma.
- Doğru Olma: Örgüt içerisindeki tüm fonksiyonlarda, çalışanlara karşı şeffaf olma, onlara uygun bir şekilde ve eksiksiz bir biçimde gerçekleri anlatma (Çolak ve Erdost, 2004).

Greenberg (1993), öne sürülen bu dört kuralı, iki grup şeklinde ele alarak, saygılı olma ve kurallara uygun olma kurallarını, kişilerarası adalet şeklinde; dürüst olma ve doğru olma kurallarını ise bilgisel adalet şeklinde açıklamıştır (Greenberg, 1993).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Tez çalışmasının bu bölümünde; bağlılık kavramı açıklanmış, örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlamalara yer verilmiş ve örgütsel bağlılığın öneminden bahsedilmiştir.

2.1.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı, TÜRK DİL KURUMU'nun sözlüğünde, "bağlı olma durumu, merbutiyet" ve "birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" şeklinde tanımlanmıştır (TÜRK DİL KURUMU / www.tdk.gov.tr).

Bağlılık kavramının temeli, oldukça eskiye dayanmakla beraber, bağlılık kavramı geçmişten günümüze, üzerinde sıklıkla durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki, araştırmacılar genel olarak bağlılık kavramını tek başına ele almak yerine, başka kavramlar ile ilişkilendirerek ele almışlardır. Bir fikre veya düşünceye bağlılık, kişiye ya da kişilere bağlılık ve özellikle son zamanlarda bilimin sıkça inceleme ihtiyacı duyduğu, kuruma veya örgüte bağlılık gibi konular, bu duruma örnek gösterilebilir.

Bağlılık kavramı, insanın başarma güdüsü ile birlikte değerlendirilebilir. İnsanların başarma ihtiyacı, onların; diğer insanlarla beraber bir bütün olmasını ve onlarla aynı yöne doğru hareket etmesini beraberinde getirmektedir. Bu şekilde düşünüldüğü zaman, bireylerin bir bütün şeklinde belli bir hedefe doğru yönelmesi, başarının kazanılmasını sağlayan önemli bir etkendir. İşte tam bu noktada, başarı ile ilişkilendirilen bağlılık kavramı, işin sadakat boyutu ile bağdaşmaktadır. Bireyler birer çalışan olarak, en az örgüt kadar başarıyı istemeli ve sahiplenmelidir. Yapılan araştırmalar ve uygulamalar göstermektedir ki, örgüt açısından planlı bir örgüt yapısı

ve yönetim, çalışanlar açısından da istikrar, azim ve verimlilik, bireyin bağlılığı, yani sadakati ile doğru orantılıdır (Can, 1985).

Bağlılık kavramı, önceden belirlenmiş belli bir plan çerçevesinde, ulaşılmak istenen hedefe doğru ilerlerken, gerekli şartların sağlanıp, amaca ulaşılması yönünde bireye hareket kabiliyeti sağlayan ve sonunda ulaşılmak istenen noktaya ulaşılmasını doğrudan etkileyen önemli bir etken; güç olarak tanımlanabilir (Meyer ve Herscovitch, 2001). İnsanlar, yaşamları boyunca kendilerini ait hissettikleri, kendilerinden güçlü ve büyük gördükleri her şeye karşı bir aidiyet duygusu yaşayabilir. Bu, bir fikir de olabilir, düşünce de. Aile veya örgüt de. İnsanın yaşamış olduğu bu durum, onu aidiyet duygusunu yaşadığı her ne ise, ona karşı sorumlu ve yükümlü hissettirir. İşte tüm bu duygusal ve içgüdüsel davranışların neticesi bağlılık olarak tanımlanabilir (Gündoğan, 2009).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Günümüzde bilimin sıkça araştırma konusu yaptığı örgütsel bağlılık kavramının tanımı ile ilgili literatür incelendiğinde, henüz tam bir fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, yapılan tanımların çeşitliliği oldukça geniş bir yelpazeye yayılmakta ve zengin bir içerik sunmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramını, 1956 yılında ilk kez Whyte ele alarak araştırmıştır. Sonrasında; Mowday, Steers, Grusky, Porter, Becker, Allen ve Meyer gibi bilim insanları, örgütsel bağlılık ile ilgili birçok çalışma yapmışlardır. Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan olan Grusky (1966), örgütsel bağlılığı, "çalışanın örgütüne olan sadakatinin gücü" şeklinde tanımlamıştır (Wahn, 1998). Mowday, Steers ve Porter (1979), "çalışanın kendini örgüt ile birlikte ifade edebilmesi" şeklinde bir örgütsel bağlılık tanımı yapmışlardır (Mowday vd., 1979). Wiener (1982), örgütsel bağlılığı, "örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda, belirlediği hedefe ulaşması adına, çalışanlarca sergilenen davranışların, aynı şekilde çalışanlarca özümsenmesi" şeklinde ifade etmiştir (Wiener, 1982). Benzer şekilde Geartner ve Nollen (1989), "çalışanın parasal kaygılarını bir kenara bırakarak, örgütte kalma isteği duyması ile beraber, örgütün amaç ve değerlerini özümsemesi" şeklinde bir örgütsel bağlılık tanımı yapmışlardır (Geartner ve Nollen, 1989). Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığa

ilişkin tanımlama yaparken, kök olarak "bağlılık" kavramından yola çıkmış ve "klasik anlamıyla sadakatin ve bağlılığın, içgüdüsel ve duygusal olarak, yani herhangi bir kurala bağlı olmadan, süreklilik gösterecek biçimde örgütsel bağlama taşınması" şeklinde bir ifade kullanmışlardır (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışan ile örgüt arasında imzalanmış duygusal bir sözleşme olarak tanımlanabilir. İçgüdüsel bir şekilde oluşan bu sözleşme, çalışan ile örgüt arasında derin bir bağ oluşmasını ve çalışanda, örgüte karşı yüksek bir sadakat duygusunun gelişmesini beraberinde getirir (Mcdonald ve Makin, 2010).

Örgütsel bağlılık, sadece çalışanın örgüt ile arasında psikolojik bir bağ kurması ve örgüte karşı yüksek sadakat duygusunun gelişmiş olması anlamına gelmez. Oluşan bu durumun yanı sıra örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt içerisinde var olmaya ve kendini kanıtlamaya yönelik bir çaba içerisinde olması ve örgütün önceden belirlemiş olduğu amaç, değer ve hedefleri özümseyerek, onlara sahip çıkması olarak da ifade edilebilir (Yalçın ve İplik, 2007).

Örgütsel bağlılığın temelinde, çalışanla örgüt arasında karşılıklı ve birbiriyle eş değer bir değişim söz konusudur. Çalışanın örgütten elde ettiği ödül ve kazanımlar, onun örgüte olan sadakat duygusun artmasını ve kendini örgüte adamasını sağlar. Bu çerçeveden bakıldığında, kendini örgütün bir parçası olarak gören ve kendini örgüte adayan bir çalışanın, davranışları ve performansı örgüt açısından pozitif bir etki yaratır. Bu etkiler; çalışanın örgütsel faaliyetlere etkin bir şekilde katılması, örgütün belirlemiş olduğu hedefe ulaşmasına katkıda bulunmak adına istekli olması, işten ayrılma niyetinin olmaması şeklinde olabilir. Bu duruma istinaden, zaman ilerledikçe çalışanın her anlamda örgüt ile arasındaki bağın güçlenmesi, onun örgüte olan bağlılığının, elde edeceği ödül ve kazanımların çok ötesine geçmesini de beraberinde getirecektir (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılık kavramı, bulunduğu örgüt içerisinde performans anlamında faaliyetlerde bulunarak, işgören davranışı sergileyen çalışanın, örgüte tam bir aidiyet duygusu ile bağlı olması ve bu bağlamda kendisinin de içinde bulunduğu bu oluşumun,

belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere eksiksiz bir şekilde ulaşabilmesi için, gereken her türlü özveriyi gösterebilmesi olarak da ifade edilebilir (Günüşen, 2016).

Tablo 3.'de, örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan birtakım önemli çalışmalar ve tanımlamalar, kronolojik olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. *Örgütsel bağlılığın araştırılma kronolojisi*

Yıl	**Araştırmacılar**	**Bulgular ve Öneriler**
1956	Whyte	Aşırı derecede örgüt bağımlısı çalışanın tanımını yaparak; bu durumun örgütlere muhtemel zararları üzerine çalışmalar yapmıştır.
1958	March & Simon	Örgütsel bağlılığın değişim modelini benimsemişlerdir.
1958	Morris & Sherman	Örgütsel bağlılığın değişim modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgütsel bağlılığı güçlendirmek için, çalışan ve örgütün birbirleriyle iletişimini incelemiştir.
1961	Etzioni	Örgütsel bağlılığı; yabancılaştırıcı, hesap yapan ve ahlaki olarak sınıflandıran ilk bilim adamıdır. Ayrıca, bağlılığı kategorizasyonlandıran ilk kişidir.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için, örgütsel bağlılığın önemini vurgulamıştır.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir. Ödüllerin ve beklentilerin gerçekleşmesinin, çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır.
1967	Downs	Whyte gibi; "fanatikler" (zealots) olarak adlandırılan örgüte aşırı bağlı çalışanlar ve onların örgüte olan zararları üzerine araştırmalar yapmıştır.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin, üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerini düşürdüğünü ortaya çıkarmıştır.
1970	Patchen	Örgütsel bağlılığı açıklamak için, "örgütsel özdeşleşme" kavramını kullanmıştır. Örgüte karşı grup davranışlarının, örgüt bağlılığı ve güven değişkenleri ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur.
1970	Schein	Örgütsel bağlılığın, örgüt etkililiğinin göstergelerinden biri olduğunu tespit etmiştir.
1970	Steers	Örgütsel bağlılığın, örgüt etkililiğinin önemli göstergelerinden biri olduğu görüşünü benimsemiştir.

1970	Campbell, Dunnette, Lawler & Weick	İnsan kaynakları süreçleri ve algılanan yapı bakımından örgütsel iklimin bağımsız bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlarıdır.
1971	Lee	Yöneticilerin astlarıyla olan olumlu ilişkilerinin bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşmıştır.
1971	Sheldon	Amaç ve değer bütünlüğünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirtmiştir.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini benimsemişlerdir. Cinsiyet ve bağlılık arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır.
1972	Herbiniak, Schneider	Çalışanın işine yönelik duyduğu sorumluluk hissi ve rekabet ortamının örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.
1972	Alutto	Becker'in Yan Bahis Kuramını, yeni bir çalışmada kullanabilmek için, deneysel bir araştırmayla test etmiştir.
1974	Buchanan	Örgütsel bağlılığın, tutumsal bağlılık modelini benimsemiştir. Ayrıca, örgütteki görev süresi boyunca, bir çalışanın iş deneyiminin yapısı ve niteliğinin, onun örgütsel bağlılık düzeyini saptamada önemli bir etken olduğunu açıklamıştır.
1974	Porter	Örgütsel bağlılığın, tutumsal bağlılık modeli üzerinde durmuştur.
1974	Mowday, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık üzerine çalışma yapmışlardır.
1974	Hrebiniak	Yaş, örgütte çalışma süresi (kıdem) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine çalışma yapmıştır.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin, örgütsel bağlılık ile ilişki içerisinde olduğunu öne sürmüştür.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur.
1975	Steers	Örgütsel bağlılığın, örgütün etkinliğinin bir göstergesi olduğunu ortaya koymuştur.
1976	Steers	İşten ayrılma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örgütte, kalıcı ve güvenli iş gücü sağlayan çalışanların, örgüte bağlı çalışanlar olduğunu tespit etmiştir.
1977	Salancik	Örgütsel bağlılık nedeniyle üstlenilen sorumlulukların, rol çatışmalarını azalttığı sonucuna varmıştır. Çalışanların, örgüt hakkında bilgilendirilmesinin ve iletişime önem verilmesinin, örgütsel bağlılığı artırdığını saptamıştır.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışanlara bilgi sağlayan iletişim sürecinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarına etki ettiğini tespit etmiştir.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini benimsemişlerdir.

1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışanlar üzerinde uygulanan kontrolün, örgütsel bağlılıkla bağlantılı olduğunu bulmuşlardır.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının, örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır.
1978	Stevens, Beyer & Trice	Örgütsel bağlılığı, teşvik ve katkıda bulunmaya göre açıklamışlardır.
1978	Koch & Steers	Görev kimliği, geri bildirim, sorumluluk ve özerkliğin, örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu saptamışlardır.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılıkta, psikolojik yaklaşımı benimsemiştir.
1979	Mowday & McDade	İşe başlamadan önce elde edilen bilgilerin, örgütsel bağlılığın son seviyesini belirlemede çok önemli olduğunu saptamışlardır.
1979	Bartol	Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve rolü aşırı yüklenmenin örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır.
1979	Gould	Örgütsel bağlılık yerine, "örgütsel özdeşleşme" kavramını kullanmıştır.
1979	Morris & Koch	Rol belirsizliği, rol çatışması ve rolü aşırı yüklenmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine çalışma yapmışlardır.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kontrol aralıklarının ve örgütün büyüklüğünün, örgütsel bağlılıkla ilgili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.
1980	O'Reilly & Caldwell	Örgüte bağlılığı belirlemede o örgütü seçmenin önemli olduğunu bulmuşlardır.
1980	Pfeffer & Lawler	Görevde yükselmeye başlama aşamasında, diğer iş alternatiflerinin varlığının önemine vurgu yapmışlardır.
1981	Korman	Özel hayat ile bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmiştir.
1981	Rowan	Örgüte karşı aşırı bağlılığın tehlikesini vurgulamıştır.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan eşit ücret ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
1981	Morris & Sherman	Üst sıradaki gereksinimler ile yeterlik ve başarı duygularının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yaş ve örgütte çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.
1981	Angle & Perry	Yüksek düzeyde örgüte bağlı çalışanların, yenilik ve yaratıcılık için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Yaş ve örgütte çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.

1981	Scholl	Bağlılığın, beklentilerden ve eşit koşullardan bağımsız olarak nasıl geliştiğini incelemişlerdir.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin, örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılık için, bir süreç modeli geliştirmiştir.
1982	Morris & Sherman	Bağlılıkta, psikolojik yaklaşımı benimsemişlerdir.
1982	Weiner	Örgütsel bağlılıkta, hesap edici ve ahlaki yaklaşımların önemli özelliklerine bağlı bir model geliştirmiştir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin kuramları ve araştırmaları tekrar incelemiştir.
1983	Rusbult & Farrell	Örgütsel bağlılığın yatırım modelini geliştirmişlerdir. Bu model, değişimsel modelin de bir örneğidir.
1984	Meyer & Allen	Becker'in Yan Bahis Kuramını baz alarak, deneysel bir çalışma yapmışlardır. Örgütsel bağlığı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırmışlardır.
1984	Stumpf & Hartman	Bir çalışanın son bağlılığının, görevde yükselmeye başlamadaki tutumuyla kestirilebileceğini belirtmişlerdir.
1986	Williams & Hazer	Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir.
1986	O'Reilly & Chatman	Örgütsel bağlılığın tanımında, örgütün amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesini vurgulamışlardır.
1987	Randall	Örgüte aşırı bağlılığın olası tehlikelerine değinmiştir.
1988	Penley & Gould	Örgütsel bağlılığın, "araçsal" ve "efektif" olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu, çalışanların çeşitli bağlılık tiplerini bir arada sergilediklerini, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli olmasına rağmen, birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu ortaya çıkarmışlardır.
1989	Decotiis & Summers	Psikolojik yaklaşım üzerine temellendirilen bağlılık modelini geliştirmişlerdir.
1990	Mathieu & Zajac	Bağlılık duygusu ile 48 değişik faktörü ilişkilendirmişlerdir.
1990	Meyer & Allen	Üç boyuttan oluşan bir model ortaya koyarak, bağlılık sınıflandırmalarına, normatif bağlılığı eklemişlerdir.
1992	Cohen	Mavi yakalı çalışanlar içerisinde, kadın ve evlilerin sadakatlerinin, üst düzeyde gerçekleştiğini tespit etmiştir.

1994	Al-Kahtani	Kişiselleştirilmiş mesleki yükselmelerin, çalışanların bağlılıklarını artırmada iyi neticeler doğuracağını belirtmiştir.
1997	Katz & Kahn	Çalışanın örgüt içerisindeki rolünü-lerini başarıyla gerçekleştirmesinin, örgütsel ödüllerle ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir.
1998	Slocombe & Dougherty	Örgüte karşı oluşan bağlılık duygusunun, içerisinde nitelikli ilişkiler barındırdığını öne sürmüşlerdir.
1999	Kırel	Çalışanlar arasında gençlerin, örgütsel rollerini daha fazla heyecan duygusuyla ortaya koyduklarını ve daha sadık tutumlar geliştirdiklerini öne sürmüştür.
2000	Donald & Makin	Bağlılık duygusunu, çalışanın örgüte karşı imzalamış olduğu psikolojik sözleşme şeklinde tanımlamışlardır.
2000	Rowden	Yaşlandıkça yeni iş imkânlarının azlığıyla beraber, işten ayrılmanın ortaya çıkarabileceği etkileri gören işgörenlerin, örgüte her zamankinden sadık olacaklarını belirtmiştir.
2000	Beck & Wilson	İşgörenlerin alınan-acak kararlarda söz haklarının olmasının, onların bağlılıklarına etki ettiğini öne sürmüşlerdir.
2001	Metcalfe & Rowden	Liderlik uygulamalarının sadakatle yakın bir bağ içerisinde olduğunu belirtmişlerdir.
2005	Straiter	İşgörenlerin yöneticilerine karşı oluşan güven duygularının sadakat ile arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
2006	Albrecht	Sadakat ve güven kavramlarının, birbirleriyle yakın ilişkili kavramlar olduğunu öne sürmüştür.
2010	Johnson, Chang & Yang	Sadakat duygusu üst düzey olan işgörenlerin, organizasyona katkılarının da üst düzeyde olacağını öne sürmüşlerdir.

Kaynak: 1983 yılı ve öncesi: (Alaş, 2012). 1983 yılı sonrası: (Bozkaya, 2013), (Uslu, 2012), (Eğriboyun, 2013) & (Mutlu, 2013).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bağlılık kavramı ile ilgili şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalar içerisinde en fazla üzerine araştırma yapılan ve en fazla dikkat çeken kavram, örgütsel bağlılık kavramı olarak görülmektedir (Morrow, 1983; akt.: Cohen, 1996). Bağlılık kavramının daha çok örgütler ile ilişkilendirilerek araştırılması; bir başka deyişle, örgütsel bağlılık kavramının araştırmalarda bu denli öne çıkması, kuşkusuz ki örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt faaliyetlerinde daha aktif olması ve örgütün hedeflerine

ulaşmasında daha istekli olup, ortaya daha iyi bir performans koyması ile yakından ilişkilidir.

Günümüzde her alanda değişimin yaşandığı küresel ortamda, iş dünyası da üzerine düşeni almış ve yaşanan tüm gelişmeleri yakından takip ederek, değişime ayak uyduranların ayakta kalabileceği bir ortama dönüşmüştür. Küresel rekabetin çok üst seviyelerde gerçekleşmesi ile birlikte, örgütlerin amaçlarına ulaşıp yaşamını devam ettirmesi, sonrasında ise geleceğe güvenle bakabilmesi adına, vasıflı işgücüne ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütler, örgüt içerisindeki uygulamalarında insan kaynağını ön sıralara taşımış ve çalışanlarını mutlu etmek, çalışanlarının performanslarını artırmak, onlardan daha fazla verim alabilmek adına, bu doğrultudaki çalışmalarına hız vermiştir.

Sürekli gelişim ve değişim içerisinde bulunan küresel ortam, teknolojik gelişmeler, artan ve acımasızlaşan rekabet şartları; günümüz iş dünyasında bilgiyi yeni bir üretim faktörü olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bilginin elde edilmesi ve kullanılması örgütler açısından oldukça kritik bir duruma dönüşmekle beraber, bu durumun sağlanması, nitelikli işgücünün örgütler açısından önemini de ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin eğitimli, vasıflı ve kaliteli çalışanları bünyesinde bulundurması ne kadar önemli bir hal aldıysa, onların örgüte tutundurulmasının ve bağlılığının sağlanması da, bir o kadar elzem bir duruma dönüşmüştür (Sarıdede ve Doyuran, 2004).

Örgütlerin, değişim gösterip, gelişim sağlayabilme; yani varlığını sürdürebilme gayretlerinde insan kaynağının, diğer bir deyişle çalışanların etkisi, günümüzde yadsınamaz bir gerçeğe dönüşmüştür. Örgütler, amaçları ve hedefleri bağlamında, bünyesinde bulundurduğu işgücünden maksimum seviyede verim alabilmek adına, çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak, sonrasında ise artırmak yönünde politikalar üretmeye başlamışlardır. Örgütsel bağlılık kavramının önemi, her geçen gün daha net bir şekilde anlaşılmakta; örgütler planlama, yönetim, denetim gibi fonksiyonlarını bu bağlamda geliştirmeye çalışmaktadırlar. Tüm bu gelişmelerle doğru orantılı bir şekilde örgütsel bağlılık kavramı, bilim dünyasının büyük bir merakla ve istekle ağırlamak istediği bir konuk haline dönüşmüştür. Bu bağlamda örgütsel bağlılık

kavramı ile ilgili çalışma, araştırma ve incelemeler, artarak devam etmektedir (Özcan, 2011).

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında, araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ortaya konmuştur. Örneğin, örgütsel davranış teorisyenleri örgütsel bağlılık kavramını tutumsal boyutu ile ele alırken; sosyal psikologlar bu kavramı, davranışsal boyutu ile ele almışlardır. Yapılan bu sınıflandırmaların ortak noktası, örgütsel bağlılık kavramının sadece tek boyutlu olarak ele alınmasıdır. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan diğer bir sınıflandırma da, "çok boyutlu bağlılık sınıflandırması"dır. Bu sınıflandırmayı, tek boyutlu sınıflandırmalardan ayıran temel fark, çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının, farklı boyutlarda ortaya çıkabileceği ve her boyutun nedenleri ve sonuçlarının birbirinden farklı olabileceği mantığıyla ele alınmış olmasıdır. Bu çerçeveden bakıldığında, çok boyutlu bağlılık sınıflandırması, tutumsal ve davranışsal bağlılık sınıflandırmalarından farklılaşmaktadır. (Meyer ve Smith, 2000).

Literatür incelendiğinde görülmektedir ki, araştırmacılar tarafından en yaygın kullanılan sınıflandırma, Meyer ve Allen'e (1991) aittir. Son yıllarda örgütsel bağlılığın ölçülmesinde, çok boyutlu bağlılık sınıflandırmasının kullanımının artmasıyla birlikle; Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık yapısını ölçmek için, üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği modelini geliştirmişlerdir. Meyer ve Allen'in yapmış olduğu bu sınıflandırmada, örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır. Bu boyutlar şu şekildedir:

- Duygusal bağlılık
- Devamlılık bağlılığı
- Normatif bağlılık

Ölçekte belirtilen her boyut, çalışanların örgütte kalma kararlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Bu çalışmada da, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda sıkça kullanılan, Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağlılık sınıflandırmasının üç boyutlu ölçeği ele alınmıştır.

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki duygusal bağdır. Çalışanların içinde bulundukları örgütü ne denli özümsedikleri ifade eden duygusal bağlılık, çalışanların içgüdüsel ve gönüllü olarak örgütte kalma isteklerinin göstergesidir (Savery vd., 1998; McDonald ve Makin, 2000). İçgüdüsel olarak içerisinde bulunduğu örgüte bağlı olan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler. Çalışanların bu şekilde düşünmesi, onların içinde bulundukları örgütü özümsemesini, örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duymasını ve örgüte güçlü bir sadakat duygusu ile bağlanmasını da beraberinde getirir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Duygusal bağlılığı örgüt içerisinde sağlayabilmek için, birtakım faktörlerin olması gereklidir. Allen ve Meyer'in (1990) örgüt ile çalışanlar arasında duygusal bağlılığın sağlanabilmesi adına belirlediği faktörler, şu şekilde sıraya koyulabilir:

- Çalışanın örgüt içerisinde üstleneceği vazifenin, çalışanı monotonluktan uzak tutan bir vazife olması ve onda heyecan duygusu yaratarak, onu cezbetmesi.
- Çalışanın örgüt içerisindeki rolünün, net bir şekilde çalışana anlatılması.
- Çalışanların örgüt içerisinde bulundukları faaliyetlerin, örgütün hangi amacına veya amaçlarına yönelik olduğunun farkında olmaları.
- Her bir çalışandan, örgütün hedeflerine yönelik, bireysel anlamda performans beklenmesi.
- Çalışanları yönetenlerin; yani idarecilerin, çalışanlardan gelecek olan fikir ve önerileri önemsemesi, onların iş konusundaki görüşlerini göz önünde bulundurması.
- Örgüt içerisinde bulunan çalışanların, birbirleriyle belirli ölçülerde samimi olup, yakın ilişkiler kurarak, birbirlerine güven duygusu ile bağlı olmaları.
- Çalışanların gözünde, örgütün verdiği-vereceği sözleri tutacağına yönelik bir intibaının ve inancın oluşması.
- Çalışanların, hak ettiklerini düşündükleri ödül ve kazanımların dağıtımında, onları yöneten ve değerlendiren idareciler tarafından, hakkaniyet ölçüleri içerisinde ve adil bir şekilde karar alınacağına inanmaları.

- Çalışanın ifa ettiği görevin, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında ne denli önemli olduğunun, ona belirli yollarla (teşvik, takdir vb.) hissettirilmesi.
- Çalışanların göstermiş olduğu performanslarla ilgili, çalışanlara geri dönüş yapılarak, sürekli bilgilendirme yapılması.
- Örgütün hedeflerine ulaşmasında örgüte fayda sağlayacak kararların alınmasına, çalışanların da kendi görev ve sorumlulukları dâhilinde katılımının sağlanması (Allen ve Meyer, 1990; Doğan ve Kılıç, 2007).

Yukarıda belirtilen faktörlerin örgütler tarafından uygulanabilmesi, çalışanların örgüt içerisinde inanıp güvendiği yöneticilerin varlığı, çalışanın görevini ifa ederken onda istek hissi oluşturacak unsurların fonksiyonelliği ve güçlü bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı kavramı, çalışanın örgütte bulunduğu süre zarfında vermiş olduğu emeğin ve göstermiş olduğu performansın karşılığı olarak, elde ettiği veya edeceği kazançları; yani yapmış olduğu yatırımlar ile örgütten ayrılması durumunda karşısına çıkacak olan riskleri ve katlanması gereken maliyetleri karşılaştırarak karar vermesini sağlayan bir durumu ifade etmektedir. Bu çerçevede devamlılık bağlılığı, genel anlamda ihtiyaca yönelik bir bağlılık durumunu ifade etmekte ve çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşısına çıkacak olan risk ve maliyetler üzerine bir kurguya dayanmaktadır (Swailes, 2004).

Çalışan, örgütte geçirdiği ve bundan sonra geçireceği süreyi dikkate alarak, elde ettiği ve edeceği kazanımlar (maaş, prim, ikramiye, örgütün emeklilikte sunacağı olanaklar, sağlık alanındaki imkânlar, diğer maddi-manevi güvenceler gibi) ile örgütten ayrılması durumunda kendisini bekleyen maliyetleri karşılaştırdığında, örgütten ayrılmanın onun için oldukça riskli ve zorlu olduğunu görebilir (Lemons ve Jones, 2001).

Allen ve Meyer'e (1990) göre, örgüt içerisindeki çalışanların örgüte karşı olan devamlılık bağlılıkları, bazı örgütsel ve kişisel faktörlerin oluşmasına göre şekil almaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanın, bulunduğu örgütte geçirdiği süre içerisinde elde ettiği yetenek ve kabiliyetlerin ne kadarını başka bir örgüte taşıyabileceği ve taşıyabildiği tecrübe ve yeteneklerin, başka örgütlerde kendisine ne düzeyde bir fayda sağlayacağı endişesini taşıması.
- Çalışanın, görmüş olduğu eğitimlere dayalı olarak, elinde bulundurduğu bilgi ve birikimin, kimi örgütlerde kendisine bir fayda sağlayamayacağı inancı.
- Çalışanın, örgütten ayrılmasının bir neticesi olarak, gerçekleşmesi ihtimal dâhilinde olan taşınma durumunu istememesi.
- Çalışanın, örgüt faaliyetlerinde göstermiş olduğu performans ve örgüte katmış olduğu değerlerin bir sonucu olarak, örgütün de kendisine bir yatırım yapmış olduğunu düşünmesi.
- Çalışanda, bulunduğu örgütte kalmaya devam ederek elde edeceği emeklilik primini, örgütten ayrılması halinde kaybedeceği fikrinin oluşması.
- Çalışan açısından, içerisinde bulunduğu yerleşim yerinde bugüne kadar geçirmiş olduğu süre ve yaşına istinaden, ortaya çıkması muhtemel zorlukların olması.
- Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda, sahip olduğu işe göre daha iyi veya benzer imkânlar sağlayacak bir iş bulmasında yaşayacağı zorluklar ve mevcuttaki işine eş değer iş seçeneklerinin kısıtlı olması (Allen ve Meyer, 1990; Doğan ve Kılıç, 2007).

Yukarıda belirtilen faktörlerin varlığı, çalışanların devamlılık anlamında örgüte bağlılıklarının artmasını sağlamakla birlikte; bu bağlılığın kaynağı, duygusal bağlılıktaki gibi içgüdüsel ve gönüllülük esasına dayalı bir kaynak değildir.

2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık kavramı, çalışanların bulundukları örgütte kalmalarını, bir zorunluluk hali gibi görmeleriyle ilgili bir kavramdır. Başka bir ifade şekliyle, çalışanın, örgüte bağlılığını bir görev şeklinde algılaması durumudur. Çalışanda oluşan bu görev algısı, örgüte bağlı bir şekilde işe devam etmenin, onun için en doğru karar olacağını düşünmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Ayrıca, çalışanın örgüt üyeliğini

devam ettirme yönünde bir sorumluluk hissetmesi de, normatif bağlılığın oluşmasını sağlayan bir etken olarak görülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Normatif bağlılık kavramında bahsedilen zorunluluk hali, çalışanın ahlaki değerlerine dayanmaktadır. Örgütün amaç, hedef ve ilkelerinin çalışanın değer yargılarıyla benzer olması, çalışanın örgüte katıldığı ilk günden itibaren örgütten elde ettiği kazanımlar ve örgüt içerisinde oluşan sosyal ortamda kurulan, kişilerarası güzel ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan yükümlülük hissi, çalışanın örgüte bağlı kalmasını sağlayan durumlardır (Powell ve Meyer, 2003).

Örgütsel bağlılık kavramının bu türünde, ahlakla ilgili bir durum söz konusudur. Çalışanların içinde bulunduğu örgüte bağlı kalmalarının ardında, örgütten ayrılmamaları gerektiği yönündeki algıları yatmaktadır (Seçkin, 2011). Bu bağlılık anlayışında çalışanlar, sadakat duygusu ile örgüt üyeliğine devam etmelerinin etik ve ahlaki olacağını düşünerek, örgütsel bağlılıklarına yön verirler. Dolayısıyla normatif bağlılık kavramı, çalışanın doğru bulduğu ve ona göre ahlaki olan davranışı sergilemesi üzerine kurgulanmıştır (Sığrı, 2007).

Normatif bağlılık, örgütte geçirdiği süre de dikkate alındığında, çalışanın elde etmiş olduğu bilgi ve birikimin kaynağı olan eğitimleri, dolayısıyla örgütün kendisine yapmış olduğu yatırımları ve benzer durumları dikkate alarak, örgüte bağlanma durumu olarak da ifade edilebilir. Normatif bağlılık kavramına bu çerçeveden bakıldığında; çalışan, kendisinin gelişiminde örgütün ona yapmış olduğu yatırımların (kurslar, seminerler, eğitimler vs.) büyük bir pay sahibi olduğunu düşünmekte ve kendisini örgüte karşı sorumlu ve borçlu hissetmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak da, örgütten ayrılmayı reddederek, uzun yıllar boyunca, yüksek bir sadakat duygusuyla örgütte kalmaya devam etmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin, yukarıda belirtilen sınıflandırmalarla ilgili genel anlamda şu şekilde bir çıkarım yapılabilir: Duygusal bağlılık ile örgüte bağlı olan çalışanlar, istedikleri için örgütün bir üyesi olmaya devam ederken; örgüte olan bağlılığının ardında devamlılık bağlılığı olan çalışanlar, ihtiyaçlarına istinaden örgütte kalma kararı alırlar. Örgüte, etkili bir zorunluluk algısı ile bağlı olan çalışanlar ise

hissettikleri görev ve yükümlülük duygusu çerçevesinde örgütte kalmayı sürdürürler (Ceylan ve Bayram, 2006; Çöl ve Ardıç, 2008).

Örgütler tarafından en çok istenen durum, örgüt içerisinde bulunan tüm çalışanların, duygusal bağlılığı paylaşması ve örgüte bağlılığını o şekilde sürdürmesidir. Nitekim bugüne kadar yapılan bilimsel çalışma ve araştırmalar, çalışanların örgüte duygusal bağlılık ile bağlı olmaları ile olumlu örgütsel davranış sergilemeleri arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu üç sınıflandırmanın ortak noktalarının ise sebepleri farklı olsa da, çalışanları örgüte bağlı kalmaya sevk ederek, onların örgütte kalma yönünde karar almalarına pozitif yönde etki etmeleri, olduğu şeklindedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015).

2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Günümüzde üzerine çokça çalışma ve araştırma yapılan örgütsel bağlılık kavramının en önemli özelliklerinden biri, dinamik bir yapıya sahip olmasıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015). Durağan olmayan bu yapı, örgütsel bağlılığı benzer birçok kavramla karşılıklı bir ilişki içerisine sokmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın etkilediği birçok durumdan söz edilebileceği gibi; örgütsel bağlılığa etki eden birçok unsurdan da söz edilebilir.

Örgüt içerisinde düşük statüde olan alt düzey çalışanların örgütsel bağlılıkları, daha çok bireysel faktörler ve kişisel özelliklerden; yani yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem gibi değişkenlerden etkilenmekteyken, örgüt içerisinde yüksek statüde olan üst düzey çalışanların örgütsel bağlılıkları ise daha çok örgütsel faktörlerden; yani örgütsel adalet, örgütün yönetim biçimi, çalışanların ücret düzeyleri, örgütsel iletişim, örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü gibi değişkenlerden etkilenmektedir (Cohen, 1992).

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ile ilgili birçok bilimsel çalışma yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatüre katkıda bulunan araştırmacılar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili de, çeşitli görüşleri savunmuşlardır. Bu görüşlerin birbirinden farklı olduğu noktalar olsa da,

genel olarak üç ortak başlık altında sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bu başlıklar şu şekildedir:

- Bireysel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Örgüt Dışı Faktörler

Bu çalışmada da, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bu üç başlık altında incelenecektir.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden biri bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörler, genel anlamda çalışanların demografik özellikleri ilgidir ve çalışanların karakteristik özellikleri ve genetik yapılarından dolayı kişiden kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir.

2.3.1.1. İş ve rol beklentileri

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentiler sonucu oluşan bir durumdur. Bu çerçeveden bakıldığında, çalışan açısından belirli olmayan bir iş rolü, onun örgüte olan bağlılığını negatif yönde etkileyebilir ve organizasyonda eksikliklere neden olabilir (Manetje, 2009).

Çalışanlar, örgüte ilk katıldıklarında örgüte katkı sağlama yönünde gönüllü ve isteklidirler. İşe kabulünden sonra, çalışanda oluşmaya başlayan bu örgütsel bağlılık durumunun nasıl şekil alacağı, işe kabul aşamasında beklentilerin karşılıklı bir şekilde tam anlamıyla ortaya konulması ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda, işe alım aşmasında çalışanın beklentilerinin iyice anlaşılması ve onun örgüt faaliyetlerinde üstleneceği rol ve görev tanımlarının, çalışana açık bir şekilde belirtilmesi gerekir. Bu durum, çalışanda ilk aşamada oluşmaya başlayan örgüt bağlılığını artırıcı bir etken olacağı gibi; tersi bir durum, çalışanın kendini iş anlamında boşlukta hissetmesine neden olabilecek ve çalışanı örgütten ayrılma yönünde karar almaya kadar itebilecektir (Seyhan, 2014).

2.3.1.2. Kişisel özellikler

Örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörler başlığı altında yer alan kişisel özellikler, çalışanların; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi (kıdem) ve medeni durum gibi özellikleriyle, örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleme amaçlı öne sürülen bir kavramdır. Bu özelliklerin yanısıra; karakter özellikleri, genetik yapı, sosyal ve kültürel yaşantı ve ailevi etkenler de çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen diğer kişisel özellikler olarak değerlendirilebilir.

Yaş

Örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılarda oluşan görüşlerden biri, çalışanın yaşının ilerledikçe, örgütsel bağlılığının güçleneceği şeklinde olmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990). Literatür incelendiğinde görülmektedir ki, aslında araştırmacılarda oluşan genel kanı da bu şekildedir.

Çalışanların yaşları ilerledikçe, örgütsel bağlılıklarının artmasının ardında yatan sebeplerden birinin, onların belli bir yaş düzeyine geldikten sonra yeni bir iş arayışına girmek istememeleri olarak öne sürülebilir. Çalışanlar, yaşlarının ilerlemesi ile birlikte, örgüt içerisinde daha fazla mesai harcamış ve örgüt kültürüne daha fazla uyum sağlamışlardır. Bu çerçeveden bakıldığında çalışanlar, örgütte kalmaktan memnun olma eğilimi gösterebilir ve örgüte olan bağlılıklarını da bu yönde artırabilirler (Çakır, 2001).

Çalışanın yaşının ilerlemesi ve doğal olarak örgüt faaliyetlerinde geçirmiş olduğu sürenin de artmış olması, onun işiyle ilgili önemli bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahibi olmasını da beraberinde getirir. Çalışanın gözünde, bunun bir kaynak birikimi olduğu da öngörülebilir. Bununla beraber, çalışanın, örgütte geçirmiş olduğu süre zarfında işinde uzmanlaşmış olması, onun bu uzmanlaşmayı iş anlamında bir yatırım olarak düşünmesini sağlayabilir. Bu sebepten ötürü, diğer iş alternatiflerinin çalışan için çekiciliği azalır ve çalışan, örgütte devam etme yönünde bir karar alarak, örgüte bağlı kalmayı sürdürebilir (İnce ve Gül, 2005).

Cinsiyet

Örgütsel bağlılığa etkisi olduğu savunulan bir diğer kişisel özellik kavramı da cinsiyet kavramıdır. Konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, örgütsel bağlılık ile çalışanların cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkiyi, birbirinden farklı görüşler öne sürerek ele almış ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının cinsiyetlerine göre değişebildiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bununla beraber, cinsiyet farklılıklarının örgütsel bağlılığı tek başına etkilemek için yetersiz kaldığı ve cinsiyet kavramının birtakım değişkenlerle bir araya gelerek, örgütsel bağlığa etki edebileceği yönünde fikirler de öne sürülmüştür.

Araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar neticesinde, cinsiyet farklılıklarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediği noktasında, tam bir fikir birliğine varamadıkları görülmektedir. Bu bağlamda savunulan görüşlerden biri, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla, daha az örgütten ayrılma eğiliminde oldukları ve dolayısıyla kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu yönündedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bu görüşün savunulmasına temel oluşturan düşünce, kadın çalışanların, iş hayatında bulundukları örgüt içerisinde belirli bir pozisyona ulaşabilmek için erkek çalışanlardan daha çok zorlukla karşılaştıkları, karşılaştıkları engelleri aşabilmek adına daha fazla efor sarf ettikleri ve bunun neticesi olarak da, işlerine ve içerisinde bulundukları örgüte olan bağlılıklarının, erkek çalışanlara oranla daha yüksek seviyede olacağıdır (Çınar, 2013).

Öne sürülen görüşlerden bir diğerine göre, cinsiyet farklılıkları sebebiyle, bireylerin sosyal ve toplumsal manada üstlendikleri roller de değişkenlik göstermektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, kadınların ailesel görev ve sorumluluklarını da göz önünde bulundurarak, örgüt içerisindeki konumu ne olursa olsun, sosyal ve toplumsal manada üstlendikleri rolleri, örgüt içerisinde kendilerine biçilen rollerden bir adım daha önde tuttukları ve bu duruma istinaden de kadınlarda oluşan örgütsel bağlılık düzeyinin, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyine göre daha düşük olduğu söylenebilir (Çakır, 2001).

Eğitim düzeyi

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkilendirilen diğer bir kişisel özellik, çalışanların eğitim seviyesidir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde görülmektedir ki, araştırmacılar tarafından genel anlamda öne sürülen görüş, çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters bir orantı olduğu; yani çalışanların eğitim düzeylerinin arttıkça, örgütsel bağlılıklarının azaldığıdır.

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, içerisinde bulundukları örgüt tarafından karşılanamayacak olan farklı beklentiler içerisine girebilirler. Bununla beraber, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, iş anlamında daha çok seçeneklerinin olması, beraberinde onların tercih edilme anlamında kendilerini daha özgür hissetmelerini de sağlayabilir. Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki penceresinden bakıldığında, eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda bu tarz düşüncelerin oluşması, onların örgütsel bağlılıklarını azaltıcı etkiler ortaya koyabilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütte çalışma süresi (Kıdem)

Çalışanlarda örgütsel bağlılık algısını etkileyen değişkenlerden biri de, onların örgütte çalışma süreleri; yani kıdemleridir. Bu konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından savunulan ve genel kabul gören görüş, çalışanların örgütte çalışma sürelerinin arttıkça, örgütsel bağlılıklarının da aynı doğrultuda artacağı yönündedir.

Çalışanların kıdemlerinin artması demek, aynı zamanda iş tecrübelerinin de artması demektir. Çalışanların kıdemlerinin ve iş tecrübelerinin artması, örgüt içerisinde tercih edilme noktasında, onları diğer örgüt çalışanlarına göre, bir adım öne taşır ve onlara kısmi bir avantaj sağlar. Ortaya çıkan bu durum, onların, örgüt içerisindeki hiyerarşide iyi bir pozisyona ve etkin bir role sahip olmalarını beraberinde getirerek, iş ve kazanç anlamında daha fazla tatmin olmalarını sağlayacaktır. Buradan hareketle, örgütte çalışma süresi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının, kıdemi düşük olan çalışanların örgütsel bağlılıklarına göre daha yüksek bir düzeyde olacağı söylenebilir (Güçlü ve Zaman, 2011).

Medeni durum

Örgütsel bağlılık kavramı ile etkileşim içerisinde olan bir diğer kişisel özellik, çalışanların medeni durumlarıdır. Ortaya konan çalışmalarda, medeni hali evli olan çalışanların, bekâr çalışanlara oranla daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip oldukları görüşü öne çıkmaktadır.

Medeni durum, çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen bir değişken olmakla beraber, bir çalışanın evli ya da bekâr olmasının, onun örgütsel bağlılığı üzerinde yaratacağı etki, bir sorumluluk ve zorunluluk etkisi gibi de görülebilir. Evli çalışanlar, toplum içerisinde üstlendikleri rollere istinaden, ekonomik yükümlülükleri ve ailevi sorumlulukları gereği, daha çok bulundukları örgüte bağlı kalma eğilimindedirler. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda görülmektedir ki, bekâr çalışanların örgütten ayrılma oranı, evli çalışanların örgütten ayrılma oranına göre daha yüksektir. Bu bağlamda medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye istinaden, genel anlamda bekâr çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin, evli çalışanlara oranla daha düşük olduğu söylenebilir (Hoş ve Oksay, 2015).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bir diğeri, örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler genel anlamda, örgütün kendi iç dinamiklerinden oluşur. Örgütsel faktörler, örgütün çalışma hayatı ve iş dünyasına ilişkin, kendine has değerlerinin bir bütünü olarak da ele alınabilir.

Örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, örgütün yönetim biçimi ve liderlik uygulamaları, yapılan işin niteliği ve önemi, örgüt içerisindeki takım çalışması, çalışanların ücret düzeyleri, örgütsel iletişim, örgütün büyüklüğü gibi değişkenler, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yakından ilişkili olan örgütsel faktörler kavramının içinde değerlendirilebilir.

Bununla beraber çalışanlar, örgüt içerisindeki faaliyetlerde, yaptıkları işin özellikleriyle ilgili de birtakım beklentiler içerisinde olabilirler. Bu beklentiler, yapılan işin içerisinde tehlike yaratacak risk-ler barındırmaması, yapılan işin stresten uzak bir

yapıda olması, yapılan işin çalışanın yetkileri dâhilinde bağımsızlığının olması ve yapılan iş kapsamında iş güvenliği uygulamalarının harekete geçirilerek, iş güvenliğinin sağlanması olarak ele alınabilir. Bu çerçeveden bakıldığında, örgütsel faaliyetler kapsamında, çalışanların yaptıkları işe bağlı birtakım özellikler de, onların örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörler içerisinde değerlendirilebilir (Demirel, 2009).

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili olarak, örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuştur.

2.3.2.1. Örgütsel adalet

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörlerden biri, örgütsel adalet kavramıdır. Çalışanlar; bilgi, birikim, tecrübe ve yetenekleri doğrultusunda, içerisinde bulundukları örgüte yaptıkları katkı ve sağladıkları fayda ölçüsünde, elde ettikleri çıkar ve kazanımların adil olmasını beklerler. Çalışanların, elde ettikleri çıkar ve kazanımları, diğer örgüt çalışanlarının elde ettikleriyle karşılaştırarak yaptıkları kıyaslama, onlarda örgütün adilliği ile ilgili olumlu veya olumsuz bir algı oluşturur. Bu noktada örgütsel adalet, örgüt içerisindeki uygulamaların tarafsızlığına duyulan güven ve eşitlik ilkesi ile yakından ilişkili bir kavramdır (Chan, 2000).

İçerisinde bulunduğumuz çağ düşünüldüğünde, örgütlerin başarılı olabilmeleri ve rakiplerine sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmeleri için, çalışanlarının mutluluğunun devamlılığını sağlamaları, zorunlu ve beklenen bir durum haline gelmiştir. Çalışma hayatında kendini mutlu hisseden bir birey, bu mutluluğu sosyal ve toplumsal hayatına da yansıtmaktadır. Çalışanlar, örgüt uygulama ve politikalarının adil olmasını beklemekte ve örgüt yöneticilerinin adil, ahlaki ve gerçekçi davranmasını arzu etmektedirler (Pfeffer ve Langton, 1993).

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde tüm çalışanları ilgilendiren uygulamaların, adilane ve ahlaki olarak yürütülmesi ile ilgilidir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Çalışanların, örgüt içerisindeki uygulamaların adilane ve ahlaki olduğunu düşünmeleri, onları örgüt faaliyetlerinde pozitif davranışlar sergilemeye teşvik eden bir durumdur. Benzer bir ifade şekliyle, çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaları

adaletli ve ahlaki olarak algılamaları, onlarda, içerisinde bulundukları örgütü benimseme ve kendilerini örgütün değerli ve saygın bir parçası olarak görme hissi uyandıracaktır. Bu durum, çalışanların diğer iş arkadaşları ve idarecileriyle, karşılıklı güvene dayalı ve seviyeli ilişkiler kurmasını ve onlarla beraber uyumlu bir şekilde çalışmasını da beraberinde getirecektir (Özmen vd., 2007).

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde doğruluğun ve hakkaniyetin egemen olması, sürdürülmesi ve korunması adına otoritenin bir görevidir (Pillai vd., 1999). Örgütsel adalet, hem örgüt içerisindeki çalışanların tatmin duygularının gelişimi, hem de örgütün, amaç ve hedefleri doğrultusunda fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanması ve doğru reaksiyonları göstermesi açısından önemli bir husustur (Önderoğlu, 2010).

Çalışanların, içerisinde bulundukları örgütte, tüm işgörenleri yakından ilgilendiren karar ve uygulamaların adil olması noktasında uygun karşılığı bulamamaları, onlarda örgütsel bağlılık algısının çok düşük seviyelerde gelişmesine neden olacaktır. Bir başka deyişle, örgüt içerisindeki tüm çalışanları ilgilendiren performans değerlendirme uygulamaları, terfi imkânları, görev-yetki-sorumluluk dağılımları, ücret sistemi ve ödül mekanizması gibi tüm örgüt içi karar ve uygulamaların, adilane ve hakkaniyetli bir şekilde yürütülmemesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarında oldukça olumsuz bir etki yaratacaktır. Böyle bir durumun ortaya çıkması ise onların örgüt faaliyetlerindeki davranış ve performanslarını negatif yönde etkileyecek, onları örgütten soğutacak ve örgütten ayrılma yönünde bir karar almaya kadar itebilecektir.

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireysel faktörler ve örgütsel faktörler dışında, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden biri de, örgüt dışı faktörlerdir. Örgütsel bağlılık sadece çalışanların bireysel özellikleri veya örgütün genel yapısından etkilenmez. Örgüt dışında, çalışanlardan ve örgütten bağımsız bir şekilde ortaya çıkan birtakım faktörler de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Bu faktörler literatürde genel olarak; alternatif iş imkânları ve profesyonellik başlıkları altında ele alınmıştır.

2.3.3.1. Alternatif iş imkânları

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkilendirilen örgüt dışı faktörlerden biri ve belki de en önemlisi, alternatif iş imkânlarıdır. Alternatif iş imkânları ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair yapılan çalışmalarda genel olarak savunulan görüş, alternatif iş imkânlarının çokluğunun, çalışanın örgütsel bağlılığına etkisinin negatif yönde olacağı, alternatif iş imkânlarının azlığının ise çalışanın örgütsel bağlılığına etkisinin pozitif yönde olacağı şeklindedir (Balay, 2000).

Çalışanın, içerisinde bulunduğu örgüte dâhil olduğu ilk günden beri, örgüt ile arasındaki bağın istenen seviyede olmaması veya çalışanın örgütsel bağlılığının tam olarak sağlanamaması durumuna etki eden, en önemli ve etkin örgüt dışı faktör, çalışanın, alternatif iş imkânlarından haberdar olmasıdır. Alternatif iş imkânları, sadece çalışanın bireysel özellikleri ya da örgütün içerisinde bulunduğu sektörle değil; ülkenin içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel ve ekonomik durum gibi ulusal değişkenler ve küreselleşme gibi uluslararası birtakım gelişmeler ile bağlantılıdır (Gündoğan, 2009).

2.3.3.2. Profesyonellik

Örgütsel bağlılığa etkisi olan örgüt dışı faktörlerden bir diğeri olan profesyonellik, çalışanın mesleğine olan bağlılığını ifade eden bir kavramdır (Cengiz, 2001). Bu bağlamda profesyonellik kavramı, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte olan bağlılığından çok, mesleğine olan bağlılığıyla ilgilidir.

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda genel olarak, profesyonellikle örgütsel bağlılık arasında ters orantı olduğu görüşü savunulmuştur. Özellikle hukuk, tıp, mühendislik gibi alanlarda çalışanlar için mesleki bağlılık; yani profesyonellik, örgütsel bağlılığa göre daha ön plandadır. Meslek grubu ne olursa olsun, çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamanın yolu, onların mesleklerinde gelişim sağlamaları için katkıda bulunmak ve bu bağlamda, kariyer beklentilerini meslekleriyle değil, üyesi oldukları örgütlerle ilişkilendirmelerini sağlamaktır. Örgütler, çalışanların mesleki gelişimlerine olanak sağlayıcı katkılarda bulunup, çalışanların, kariyer beklentilerinin karşılanmasının meslekleriyle değil, içerisinde bulundukları örgütle ilgili olduğunu

düşünmelerini sağlarsa, onların mesleki bağlılıkları bu durumdan olumsuz etkilenecek; örgütsel bağlılıkları ise artacaktır (Gunz ve Gunz, 1994).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgütsel bağlılıkları, onların iş hayatındaki tutum ve davranışlarına etki etmekte, bu durum da sonuç olarak onların örgüt faaliyetlerindeki performanslarına yansımaktadır. Bu durum, zincirleme bir etki gibi düşünülürse, çalışanların göstermiş olduğu performanslar da, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma yolunda örgütün performansının belirlenmesinde, ana faktör durumundadırlar. Bu bağlamda örgütler için, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olmasının önemi her geçen gün daha net bir şekilde anlaşılmakta ve örgütler, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için birtakım çalışmalar yaparak, bu konuyla ilgili gelişim sağlamayı hedeflemektedirler.

Çalışanların, örgüt içerisinde alınan-alınacak kararlara katılımları, iş anlamında belli bir doyum düzeyine ulaşmaları, güdülenmeleri ve tüm bunların bir neticesi olarak, örgütte kalma yönünde bir tercihte bulunmaları, onların örgütsel bağlılıklarıyla pozitif bir ilişkiye sahiptir. Çalışanların, örgütte kalmaları durumunda yaptıkları işten kaytarma, işe devamsızlık hali, iş değiştirme isteği gibi durumlar ve bu durumlara istinaden varılan son noktada, örgütten ayrılma yönünde bir tercih yapmaları ise onların örgütsel bağlılıklarıyla negatif bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000).

Randall (1987), örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında, örgütsel bağlılığın sonuçlarının üç düzeyde olacağını tespit etmiş ve bu konuyu üç başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar şu şekildedir:

- Düşük Örgütsel Bağlılık
- Ilımlı Örgütsel Bağlılık
- Yüksek Örgütsel Bağlılık (Akt. Doğan ve Kılıç, 2007).

Bu çalışmada da örgütsel bağlılığın sonuçları, bu üç başlık altında incelenecektir.

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile arasındaki bağın oldukça düşük bir seviyede olduğu, örgütün belirlemiş olduğu hedefe-lere ulaşması için, kendisinden beklenen tutum ve davranışları sergileyemediği ve bu bağlamda, istenen performans düzeyine ulaşamadığı bir durum olarak tanımlanabilir (Seyhan, 2014). Örgütsel bağlılığı zayıf olan bir çalışan, beklenen performansı ortaya koyamadığı için bireysel anlamda başarıyı yakalayamaz. Bu bağlamda, örgütün de belirlemiş olduğu hedefe-lere erişme başarısını da düşürebilir. Bu çerçeveden bakıldığında, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda minimum düzeyde çaba sarf eden ve örgütsel başarının sağlanmasında negatif bir etki yaratan bu çalışanlar, örgüt içerisinde "duygusuz çalışanlar" olarak değerlendirilmektedir (Bayram, 2005).

Örgüt ile arasındaki bağ zayıf olan çalışanlar, örgüt ile alakalı bir aidiyet hissi yaşamazlar. Örgüte olan sadakat duyguları düşük seviyededir ve ellerine geçecek ilk fırsatta içerisinde bulunduğu örgütten ayrılarak, başka bir örgüte geçme eğilimindedirler. Çalışanların bu duygu ve düşünce yapısıyla hareket edip, bu durumu örgüt içerisindeki faaliyetlerde tutum, davranış ve performanslarına yansıtmaları, onların örgüt açısından "istenmeyen işgörenler" olarak nitelendirilmesine de neden olabilmektedir (Seyhan, 2014).

Düşük örgütsel bağlılığın, hem çalışanlar hem de örgüt için ortaya çıkardığı birtakım olumsuzluklar vardır. Örgüt ile arasındaki bağ zayıf olan çalışanlar, diğer örgüt çalışanları tarafından dışlanma riskiyle karşı karşıyadırlar. Örgüt üyelerinin bir araya geldiği, toplantı ve buna benzer organizasyonlara çağrılmazlar. Soyutlanma ve ötekileştirilme durumlarıyla yüzleşmek zorunda kalabilirler (Atay, 2006).

İçerisinde bulunduğu örgüte düşük düzeyde bağlılık hissi duyan çalışanlar, kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukların uzağındadırlar. Bu duruma istinaden, yöneticiler tarafından gözden çıkarılmış olabilirler, terfi imkânları kalmayabilir ve maddi olarak kayıp yaşayabilirler (Randall'dan (1987) akt. Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde gerçekleştiği durumlarda, örgüt içerisinde dedikodu, şikâyet ve söylentiler artmaktadır. Çalışan memnuniyetiyle beraber, müşteri memnuniyeti de azalmakta ve örgütsel anlamda gelir kayıpları ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi ve dışı iletişimde, aksaklıklar ve eksiklikler yaşanmakta; bu durumun sonucu olarak da, örgüt içerisindeki otorite sarsılmakta ve mevcut yönetim sorgulanmaktadır (Randall'dan (1987) akt. Bayram, 2005).

Düşük örgütsel bağlılığın genel olarak ortaya çıkardığı olumsuzlukların yanında; hem çalışanlar, hem de örgüt açısından olumlu yönlerinin olduğundan da söz edilebilir. Örgütsel bağlılığı zayıf olan bir çalışan, kişisel anlamda yaratıcılığa ve yeniliğe önem verebilir ve kendine daha fazla zaman ayırarak, kendini geliştirme yönünde çaba sarf edebilir (Atay, 2006).

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, örgütten ayrılma yönünde bir eğilim içinde olduklarından, alternatif iş imkânlarını araştırırlar. Bu durum da onların, insan kaynakları uygulamalarını öğrenmelerini ve beraberinde bu uygulamaları, daha iyi ve etkili kullanabilmelerini sağlayabilir (Randall'dan (1987) akt. Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgüt ile arasındaki bağ zayıf olan bir çalışan, yöneticilerine karşı daha az çekinme ve korku duygusu yaşayacağından, gözüne çarpan hataları ve yanlışları daha rahat bir şekilde dile getirebilir. Böylece, gizlenmiş veya ortaya konulmakta çekinilmiş birtakım hususlara dikkat çekilerek, bu hususların örgüt içerisinde bilinmesi ve izlenmesi sağlanabilir (Somuncu, 2008).

Örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda çalışanlar, örgütün imajına zarar verebilirler. Bu bağlamda, örgüt ile arasındaki bağ zayıf olan bir çalışanın, ister kendi kararıyla örgütten ayrılması, ister örgüt tarafından işten çıkarılması, örgüt için uzun vadede olumlu bir durum ortaya çıkaracaktır. Sonuç olarak, çalışanın örgüte daha fazla zarar vermesinin önüne geçilmiş olacak ve örgütten ayrılan çalışanın yerine istihdam edilecek yeni bir işgören ile örgüt için yeni bir insan kaynağı sağlanmış olacaktır (Randall, 1987).

2.4.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Ilımlı örgütsel bağlılıkla ilgili olarak, çalışanın örgüt ile arasındaki bağın orta seviyede gerçekleştiği bir durum olduğu söylenebilir. Örgüt ile arasında orta düzeyde bir bağ bulunan çalışan, mesleki anlamda iyi bir tecrübeye sahip olmakla beraber, örgüt ile tam anlamıyla bir özdeşleşme sağlayamamıştır. Örgütsel bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlar, örgütsel sistemin kendilerine yeni bir düzen içerisinde yön vermesini reddederek, kimliklerini korumaya yönelik bir çaba içerisindedirler (Günel, 2009).

İçerisinde bulunduğu örgüte orta düzeyde bir bağlılık hissi duyan çalışanlar, örgütün bütün inanç ve değer yargılarını benimsemek yerine, örgütün kendileri için uygun gördükleri bazı inanç ve değer yargılarını özümseme eğilimindedirler. Bir başka deyişle, bu tip çalışanlar örgütün tüm inanç ve değer yargılarını benimsememekle beraber, bir taraftan içerisinde bulundukları örgüt ile bir bütünleşme sağlama, bir taraftan da kendi değer yargılarını koruma çabası içerisindedirler (Bayram, 2005).

Çalışanların, bir taraftan içerisinde bulundukları örgütün tüm inanç ve değer yargılarını benimsememeleri ve bir taraftan da örgüt ile bir bütünleşme çabası içerisinde olmaları, onlara bireysel anlamda olumlu olarak yansıyabilir. Böyle bir durumda çalışanlar, bir yandan örgüt için ellerinden geleni yapma eğilimi göstererek, mesleki anlamda gelişme sağlayabilir; bir yandan da kendi değer yargılarıyla örgütün değer yargılarının uyuşmadığı noktalarda, eleştirel bir bakış açısı geliştirip, yaratıcılık anlamında kendilerini geliştirebilirler. Bu çerçeveden bakıldığında, çalışanların görev anlamında sorumluklarının bilincinde olmaları ve orta düzeyde de olsa örgüte bağlılık hissetmelerinin, örgüt için de olumlu bir etki yaratacağı söylenebilir (Randall, 1987).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilgili böyle bir sonucun ortaya çıkması, onların hem kendileri, hem de toplum adına üzerlerinde taşıdıkları sorumluluklarla, örgütsel bağlılıkları arasında kalarak, duygusal bir çatışma yaşamalarına da neden olabilir. Bu durumun oluşması, çalışanların ikilemde kalmalarına neden olabileceği gibi; örgütün performansına da olumsuz olarak yansıyacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte tam bağlılığından söz edilebilir. Çalışan, üyesi olduğu örgütün misyonunu benimsemekle beraber; örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasına yönelik ciddi bir efor ve çaba içerisindedir. İçerisinde bulunduğu örgüte karşı güçlü bir aidiyet hissi duyan çalışan, aynı düzeyde bir sahiplenme duygusuyla örgütte kalma eğilimi taşır. Çalışanın örgüte karşı bağlılığının yüksek düzeyde olmasının örgüt yönetimi tarafından görülmesi, onun örgütün ödüllendirme politikası içerisinde ücret, prim vb. gibi kazanımları elde etmesini ve örgüt içerisinde daha iyi pozisyonlarda görev almasını da beraberinde getirecektir (Çakmak, 2008).

Çalışanların güçlü bir sadakat duygusuyla, içerisinde bulundukları örgüte yüksek düzeyde bir bağlılık göstermeleri, onların örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefler doğrultusunda, yüksek bir performans düzeyine ulaşmalarını sağlar, verimliliklerini artırır. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, bütün bilgi, beceri ve kabiliyetlerini birleştirip, bunları örgüt yararına uygulama eğilimi içerisindedirler. İşe geç kalma, devamsızlık ve işten kaytarma gibi davranışlar sergilemezler. Örgütsel faaliyetlerde, örgüt yararına sorumluluk alma konusunda istekli; diğer çalışanlarla beraber yapılan grup çalışmalarında uyumludurlar (Manetje, 2009).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, yaptıkları işten, çalışma arkadaşlarından ve örgüt içi yönetim-denetim şeklinden memnun, örgüt içerisindeki geleceklerinden emindirler. İçerisinde bulundukları örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlar, örgüt faaliyetlerine gönüllü bir şekilde katılım sağlayarak, örgüt için zararlı olabilecek davranışlardan kaçınırlar. Bu bağlamda, örgüt ile arasındaki bağ yüksek düzeyde olan çalışanlar için örgütten ayrılma ve buna benzer durumların meydana gelmesi, onlarda bir hayal kırıklığı oluşmasına neden olabilecektir (Balay, 2000).

Bilinmelidir ki, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, çalışanlarda ve örgütlerde genel olarak ortaya çıkaracağı olumlu tablonun yanı sıra, bu bağlılık düzeyinin ortaya çıkarabileceği birtakım olumsuzluklar da olabilir. Çalışanların, içerisinde bulundukları örgüte yüksek düzeyde bir bağlılık duyması, onların ailevi, sosyal ve toplumsal

ilişkilerini olumsuz etkileyebilir (Balay, 2000). Çalışanlar, örgütün çıkarları doğrultusunda örgütün yararına olan; fakat etik veya yasal olmayan davranışlara göz yumabilir, hatta bu şekilde davranışlar sergileyebilirler. Benzer bir şekilde, çalışanlar kişisel ahlaki değerleriyle örgütün menfaatlerinin çakışabileceği durumlarda, kişisel ahlaki değerlerini bir kenara bırakıp, tercihlerini örgüt menfaatlerinden yana kullanabilirler (Sürgevil, 2007).

Şekil 1'de, örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili incelenen üç örgütsel bağlılık düzeyinin, çalışanlar ve örgüt açısından pozitif ve negatif olası sonuçları özet olarak gösterilmiştir.

	Çalışanlar		**Örgütler**	
	Pozitif	**Negatif**	**Pozitif**	**Negatif**
Düşük Bağlılık	- Kişisel anlamda yaratıcı ve yeni değerlerin ortaya çıkması. - İnsan kaynaklarından maksimum verim alınması.	- Mesleksel gelişim yavaşlığı. - Dedikoduyla artacak olan bireysel maliyetler. - Örgütü yıpratacak; muhtemel işi bırakma ayrılma, işten çıkarılma durumu.	- Ortaya çıkan Olumsuzlukları belirleyip, çalışanlara moral vererek, verimsizlikleri n önüne geçilmesi. - Örgüt içerisinde yapılan söylentiler neticesinde, yanlışların görülmesi ve bu durumun yarar sağlayıcı etkilerinin ortaya çıkması.	- İş devrinde görülen yükseklik, işe gecikme, örgütten ayrılma isteği, bağlılık duygusu geliştirememe, kısıtlı performans, suç teşkil edebilecek davranışlar ve örgütsel rollerin zarar görmesi.
Ilımlı Bağlılık	- Aidiyet, bağlılık ve etkililik hislerinin gelişmesi. - İçerisinde bulunulan örgütten farklı kimliğin korunması.	- Meslekte muhtemel gelişim ve yükselme. - Çalışan ve örgüt arasında kolay olmayan uzlaşma.	- Sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini ve artan çalışan kıdemi.	- Çalışanların, rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması . - Çalışanların örgütsel istekleriyle, örgüt dışı

	- Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık.			isteklerini dengeleyememe durumu. - Örgüt faaliyetlerinde yaşanacak muhtemel düşüklük.
Yüksek Bağlılık	- Kişisel ve mesleki gelişmeyi sağlama. - Tutum, davranış ve rollerin, örgütçe ödüllendirilmesi. - Çalışanda oluşan mesleki tutku.	- Kişisel gelişim ve yenilik imkânlarının sınırlanması. - Çalışanların, değişim karşısında direnç göstermeleri. - Toplumsal ve ailevi ilişkilerde ruhsal gerilim görülmesi. - Örgütün haricinde sosyal aktiviteler adına zaman bulamama ve enerjisizlik. - Arkadaşlık faaliyetlerinin giderek azalması.	- Dengeli ve güvenli işgücünün ortaya çıkması. - Üretimi artırmak için örgüt taleplerinin onaylanması. - Hedeflerin gerçekleşebilmesi. - Üst düzey verimlilik.	- İnsan kaynaklarından verim alınamaması. - Yaratıcılık, uyum ve örgütsel esneklik yetersizliği. - Geçmişte oluşturulan stratejilere inanma ve güvenme. - Örgüt adına, suç teşkil edebilecek ve ahlak dışı tutumlar sergilenmesi.

Şekil 1. Örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçları **Kaynak:** (Yağcı, 2007) & (Randall, 1987).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren özel bankaların ve kamu bankalarının çalışanlarına yönelik uygulanan bir araştırma ile incelenmiştir. Bu bağlamda ilk olarak, yapılan araştırmanın amacından ve öneminden bahsedilmiş, sonrasında ise sırayla; araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklem, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve veri toplama yöntemi ve araştırmanın güvenilirlik/geçerlilik analizleri konuları üzerinde durulmuştur. Son olarak, oluşturulan Anova ve T-testleri ile Regresyon ve Korelasyon analizleri aracılığıyla, araştırmanın bulguları ortaya konulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, örgütsel davranışın önemli konularından biri olan örgütsel adalet kavramının, örgütler ve çalışanlar açısından gün geçtikçe daha da büyük anlamlar taşımaya başlaması nedeniyle, örgütsel davranışın önemli konularından bir diğeri olan örgütsel bağlılık kavramı ile beraber incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili literatür incelemesi gerçekleştirilmiş ve çalışmanın destekleyicisi niteliğinde, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankası ve özel banka çalışanlarının, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkiyi incelemek adına, anket çalışması yapılmıştır.

Küreselleşme, hızla gelişen teknoloji ve zorlaşan rekabet koşulları, amaçları ve hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürebilmek ve rakiplerine karşı kalıcı üstünlük sağlayabilmek adına örgütleri, yeni yönetim anlayışlarını benimseyerek, yeni yönetim uygulamalarını örgüte entegre etmeye mecbur kılmıştır. Bu noktada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, sadece ülkemizde değil, tüm dünyada giderek

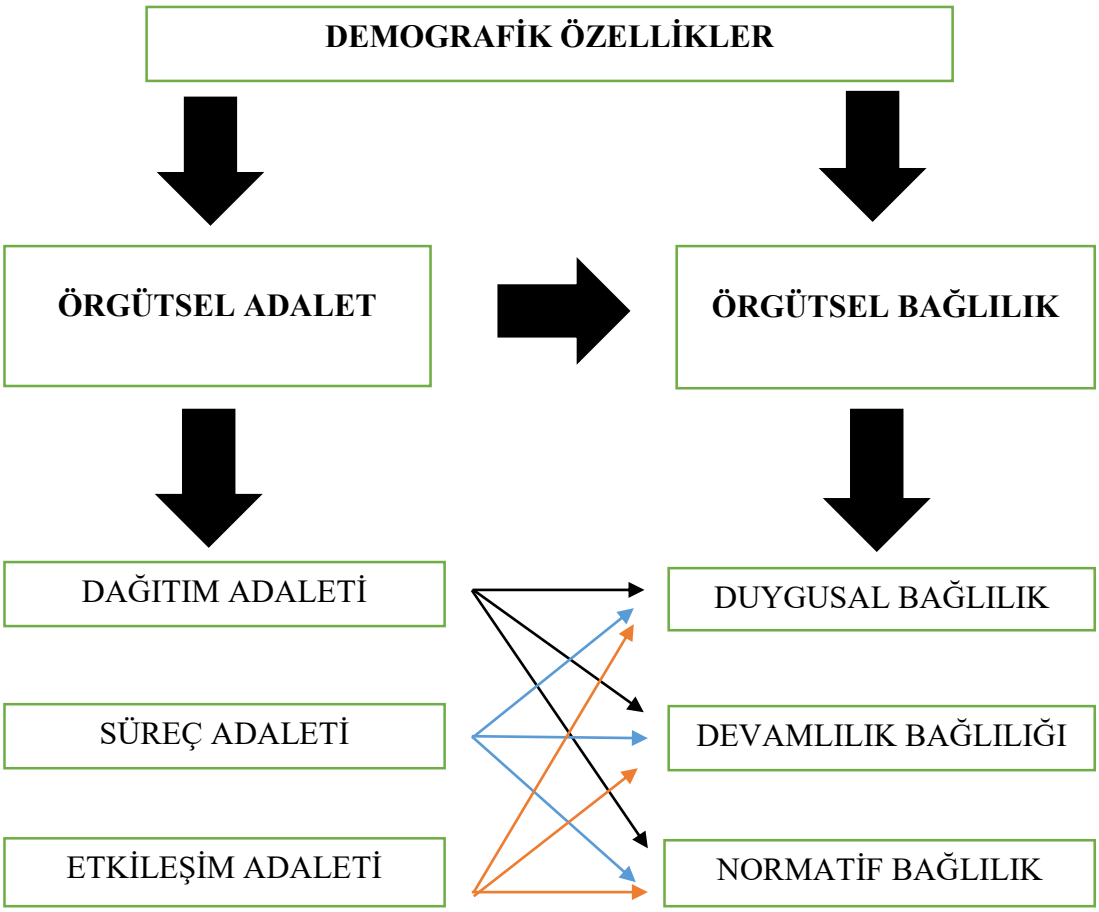
dikkatleri daha fazla üzerine çeken, üzerine daha fazla araştırma ve inceleme yapılan birer kavrama dönüşmüş durumdadırlar. Özellikle üretimin örgütler, hatta ülkeler açısından ne denli önemli bir durum olduğu artık iyiden iyiye kendini göstermiş ve bilginin de, günümüzde artık önemli bir üretim faktörüne dönüştüğü kabul edilmişken, çalışanların, bir başka deyişle "insan" unsurunun önemi de net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Unutulmamalıdır ki, bilgiyi arayan da, ortaya çıkaran da, kullanan da insanın ta kendisidir. İşte tam da bu noktada mühim olan, işgörenleri örgüte bağlayarak, onlardan daha fazla verim elde edebilmektir. Kuşkusuz ki, örgüt içerisinde örgütsel adalet kavramının uygulanması, yani adalet mekanizmasının örgüt içerisindeki tüm uygulamalarda harekete geçirilerek, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek seviyelerde olmasının sağlanması, onları içerisinde bulundukları örgüte bağlayacak en önemli etkenlerin başında gelmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışmada da örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, örgütsel bağlılık duygusunun da artacağı beklenilmektedir. Ayrıca, çalışanların; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi/kıdem, pozisyon ve hizmet türü gibi demografik değişkenlerinin, onların hem örgütsel bağlılık algıları hem de örgütsel bağlılık duyguları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın sonucunun, konuyla ilgili yapılabilecek diğer araştırmalar için de faydalı olabilmesi ve onlara ışık tutabilmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerinden yola çıkılarak, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık duyguları ile bu iki değişkenin alt boyutları ve sınıflandırmaları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma modeli kurulmuştur.

Şekil 2.'de, araştırma modeli gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırma modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının birbiriyle olumlu bir ilişki içerisinde olacağı öngörülmüştür. Bu noktadan hareketle, çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

3.3.1. Temel Hipotezler

H_1: Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık duygusuna anlamlı şekilde etki etmektedir.

H_2: Örgütsel adalet algısı, kişisel özellikler ve demografik unsurlara göre değişiklik göstermektedir.

H_3: Örgütsel bağlılık duygusu, kişisel özellikler ve demografik unsurlara göre değişiklik göstermektedir.

3.3.2. Alt Hipotezler

$H_{1.1}$: Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1.2}$: Dağıtım adaleti ile devamlılık bağlılığı arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1.3}$: Dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1.4}$: Süreç adaleti ile duygusal bağlılık arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1.5}$: Süreç adaleti ile devamlılık bağlılığı arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1.6}$: Süreç adaleti ile normatif bağlılık arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1.7}$: Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1.8}$: Etkileşim adaleti ile devamlılık bağlılığı arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1.9}$: Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{2.1}$: Örgütsel adalet algısı, hizmet türüne göre farklılık göstermektedir.

$H_{2.2}$: Örgütsel adalet algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

$H_{2.3}$: Örgütsel adalet algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

$H_{2.4}$: Örgütsel adalet algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{2.5}$: Örgütsel adalet algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

$H_{2.6}$: Örgütsel adalet algısı, pozisyona göre farklılık göstermektedir.

$H_{2.7}$: Örgütsel adalet algısı, çalışma süresine/kıdeme göre farklılık göstermektedir.

$H_{3.1}$: Örgütsel bağlılık duygusu, hizmet türüne göre farklılık göstermektedir.

$H_{3.2}$: Örgütsel bağlılık duygusu, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

$H_{3.3}$: Örgütsel bağlılık duygusu, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

$H_{3.4}$: Örgütsel bağlılık duygusu, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3.5}$: Örgütsel bağlılık duygusu, yaşa göre farklılık göstermektedir.

$H_{3.6}$: Örgütsel bağlılık duygusu, pozisyona göre farklılık göstermektedir.

$H_{3.7}$: Örgütsel bağlılık duygusu, çalışma süresine/kıdeme göre farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankaları ve özel bankalardan oluşmaktadır. Erzurum il merkezinde, toplamda 3 adet kamu bankası (T.C. Merkez Bankası ve İller Bankası A.Ş. hariç), 19 şubesi ile faaliyet göstermekteyken; 12 adet özel banka ise 23 şubesi ile faaliyet göstermektedir. Gerek T.B.B'nin (Türkiye Bankalar Birliği) banka ve sektör bilgilerine dair yayınlamış olduğu raporlar, gerekse de banka çalışanları ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonrası elde edilen bilgilere göre, Erzurum il merkezinde toplam 653 adet banka çalışanı olduğu tespit edilmiştir (T.C. Merkez Bankası, İller Bankası A.Ş. ve bankaların bölge müdürlükleri/çağrı merkezleri hariç). Araştırmada %5 örnekleme hatası kabul edilmiş olup; örneklem büyüklüğünü tespit etmek amacıyla, elde edilen değerler aşağıda gösterildiği şekliyle formüle edilmiştir (Salant ve Dillman, 1994).

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1)+t^2.p.q}$$

n: Örneklem içerisine alınacak katılımcı sayısı

N: Örneklem evreninin büyüklüğü

t: Anlamlı olabilme seviyesi

p: Gerçekleşebilme ihtimali

q: Gerçekleşmeyebilme ihtimali

t: Güven aralığına göre t tablosundaki değer (%95). N= 653

p: 0,5

q: 0,5

d: 0,05

t: 1,96

Elde edilen değerler, yukarıda gösterilen şekliyle formüle edildiğinde; örneklem içerisine alınacak katılımcı sayısı, 242 şeklinde belirlenmiştir.

3.5. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında katılımcılara, yapılan çalışmanın hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık duygularının örgütsel adalet algıları ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunun araştırılması maksatlı olduğu ve katılımcılardan anket yolu ile elde edilecek bilgilerin, yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacağı, bunun dışında hiçbir kurum/kuruluş ve kişi ile paylaşılmayacağı hususu belirtilmiştir. Katılımcılardan, anket formlarının ilk sayfasında yer alan kişisel bilgi formunu doldurduktan sonra, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan ifadeleri, içerisinde bulundukları örgüte yönelik, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık duyguları bağlamında yanıtlamaları talep edilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların anket formlarında yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algıladıktan sonra, ifadelere; samimi

görüşlerini yansıtan, gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi için kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olup; her iki ölçeğin de, hem güvenilirlik hem de geçerlilik açısından yüksek değerler taşıdığı görülmüştür.

Araştırmanın kaynağında "insan" unsurunun olması, kuşkusuz ki, sosyal bilimler açısından ortaya genel anlamda birtakım sınırlılıklar çıkarabilmektedir. Ayrıca, yapılan analizlerin sonucu olarak, ortaya çıkan tüm sayısal verilerin güvenilirliğinin, veri toplamada kullanılan araçların ve veri toplama yönteminin teknik özellikleriyle kısıtlı olması da, araştırma için genel anlamda bir sınırlılık oluşturabilmektedir. Genel çerçeveden bakıldığında araştırma için ortaya çıkabilecek sınırlılıklarla beraber, araştırma özelinde ortaya çıkan sınırlılıkların başında, katılımcıların yoğun iş temposu içerisinde ve zamanlarının dar ve kısıtlı olması sebebiyle, anket formlarını gecikmeli ve eksik/hatalı doldurmaları veya yine aynı sebepten ötürü, anket formlarını doldurmak istememeleri gelmektedir.

3.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi

3.6.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama araçları; kişisel bilgi formu, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere, üç adetten oluşmaktadır.

3.6.1.1 Kişisel Bilgi Formu

Katılımcılarla ilgili bilgi edinmek amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi/kıdem, pozisyon ve hizmet türü olmak üzere, toplam yedi adet sorudan oluşmaktadır.

3.6.1.2 Örgütsel Adalet Ölçeği

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını belirlemek için, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları, Yıldırım (2002) tarafından

gerçekleştirilmiştir. Ölçek, toplam 20 adet ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden; 5 tanesi (1-5) örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletini, 6 tanesi (6-11) süreç adaletini, 9 tanesi (12-20) ise etkileşim adaletini belirlemeye yöneliktir. Ölçekteki tüm ifadelere; "Hiç Katılmıyorum: 1", "Katılmıyorum: 2", "Orta Düzeyde Katılıyorum: 3", "Katılıyorum: 4" ve "Kesinlikle Katılıyorum: 5" şeklinde bir derecelendirme uygulanmıştır. Katılımcıların seçimlerinde, derecelendirmedeki numaraların yüksek olarak seçilmesi, onların örgütsel adalet algılarının da yüksek olması anlamını taşımaktadır (Günsal, 2010).

3.6.1.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Katılımcıların örgütsel bağlılık duygularını belirlemek için, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları, Wasti (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, toplam 20 adet ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden; 7 tanesi (1-7) örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından duygusal bağlılığı, 6 tanesi (8-13) devamlılık bağlılığını, 7 tanesi (14-20) ise normatif bağlılığı belirlemeye yöneliktir. Ölçekteki tüm ifadelere; "Hiç Katılmıyorum: 1", "Katılmıyorum: 2", "Orta Düzeyde Katılıyorum: 3", "Katılıyorum: 4" ve "Kesinlikle Katılıyorum: 5" şeklinde bir derecelendirme uygulanmıştır. Katılımcıların seçimlerinde, derecelendirmedeki numaraların yüksek olarak seçilmesi, onların örgütsel bağlılık duygularının da yüksek olması anlamını taşımaktadır.

3.6.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçlarının (anket formlarının) dağıtımı, ilgili banka-ların şubelerinin, şube idarecileriyle ile görüşülüp, çalışmanın yapılabilmesi için gerekli müsaadelerin ve uygunlukların alınmasının ardından, çalışanların mesai düzenlerinin bozulmaması ve görevlerinin aksamaması adına, uygun bir zaman aralığında çalışanlar ile yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Toplamda dağıtımı yapılan 500 adet anket formunun 456 tanesinin geri dönüşü gerçekleşmiştir. Geri dönüşü gerçekleşen anket formlarından, 12 tanesi form-lar üzerinde eksik-yanıtlanmamış bilgilerin çokluğu, ifadelerin tümüne aynı yanıtların verilmiş olması gibi sebepler nedeniyle çalışmanın dışında tutulmuştur. Analizler, 444 adet anket

formu dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, dağıtılan anket formlarının geriye dönüş oranı, %88,8'dir.

3.7. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

3.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında yer verilen örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik durumları ölçülmüştür. Literatür incelendiğinde görülmektedir ki, güvenilirlik ölçümü genel olarak Cronbach"s Alfa yöntemi ile yapılmaktadır. Cronbach"s Alfa yöntemine göre, Alfa (α) katsayısının kabul edilebilir seviyedeki değerleri, genel anlamda aşağıda belirtildiği gibi yorumlanabilmektedir (Özdamar, 2002).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise, ölçek çok az güvenilirdir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise, ölçek az güvenilirdir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise, ölçek güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise, ölçek çok güvenilirdir.

Araştırma kapsamında yer verilen ölçeklerin güvenilirliklerini ortaya çıkarmak amaçlı yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde, örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik değeri, 0,958; örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0,921 şeklinde tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi, ölçek içerisinde bulunan örgütsel adaletin üç boyutu için ayrı ayrı yapılmıştır. Analiz sonucunda, dağıtım adaletinin güvenilirlik değeri 0,864, süreç adaletinin güvenilirlik değeri 0,913, etkileşim adaletinin güvenilirlik değeri ise 0,950 olarak hesaplanmıştır. Bu veriler dâhilinde, araştırma kapsamında yer verilen ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi, ölçek içerisinde bulunan örgütsel bağlılığın üç sınıflandırması için ayrı ayrı yapılmıştır. Analiz sonucunda, duygusal bağlılığın güvenilirlik değeri 0,955, devamlılık bağlılığının güvenilirlik değeri 0,921, normatif bağlılığın güvenilirlik değeri ise 0.932 olarak hesaplanmıştır.

Bu veriler dâhilinde, araştırma kapsamında yer verilen ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.'de, örgütsel adalet ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizlerinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4. *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik analizi*

Ölçek	**İfade Sayısı**	**Cronbach"s Alfa Değeri**
Dağıtım Adaleti	5	0,864
Süreç Adaleti	6	0,913
Etkileşim Adaleti	9	0,950
Örgütsel Adalet Ölçeği	**20**	**0,958**
Duygusal Bağlılık	7	0,955
Devamlılık Bağlılığı	6	0,921
Normatif Bağlılık	7	0,932
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	**20**	**0,921**

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik kavramı, genel bir anlamda ölçme aracının, ölçülmesi istenen şeyi ne oranda tam ve doğru ölçtüğü şeklinde ifade edilmektedir. Ölçeğin geçerlilik durumu, ölçeğin güvenilirlik durumundan önce gelmekte ve ölçeğin güvenilirliği, ölçeğin geçerliliği olmadan hiçbir anlam taşımamaktadır (Böke vd., 2009).

Araştırma kapsamında yer verilen ölçeklerin yapısal geçerlilik durumları incelenmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerlilik durumlarını belirlemek amacıyla, faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri, daha az veriyle açıklayan bir analiz olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, toplanmış olan tüm veri kümesinin analize uygunluğunun tespiti için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett's testleri uygulanmaktadır. KMO testi oranının 0,5'in üzerinde olması ve Barlett's testinin anlamlı olması, faktör analizi yapmaya elverişli bir ortam yaratmaktadır. Özdeğer (Eigenvalue) istatistiği ise ölçeğin kaç faktörden oluştuğunu göstermektedir.

Bu değerin 1'den büyük olması, faktörlerin anlamlılığını ortaya koymaktadır (Altunışık vd., 2012).

3.7.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel adalet ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri, 0,952 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,5'in üzerinde olması, verilerin faktörleşebildiğini göstermektedir. Barlett's testine ait sonuçlar ise ($p=0.000$, $\chi^2=7601,069$, $p<0.01$) şeklinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapılan faktör analizi ile iki faktör oluşmuştur.

Tablo 5.'de, örgütsel adalet ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları gösterilmiştir.

Tablo 5. *Örgütsel adalet ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları*

Faktör Numarası	**Özdeğer**	**Varyans**	**Birikimli Varyans**
1	9,160	45,802	45,802
2	3,971	19,855	65,657

Tablo 5. incelendiğinde; birinci faktör, toplam varyansın %45,802'sini, ikinci faktör ise toplam varyansın %65,657'sini açıklamaktadır.

3.7.2.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri, 0,940 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0.5'in üzerinde olması, verilerin faktörleşebildiğini göstermektedir. Barlett's testine ait sonuçlar ise ($p=0.000$, $\chi^2=8095,636$, $p<0.01$) şeklinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapılan faktör analizi ile üç faktör oluşmuştur.

Tablo 6.'da, örgütsel bağlılık ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları gösterilmiştir.

Tablo 6. *Örgütsel bağlılık ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları*

Faktör Numarası	**Özdeğer**	**Varyans**	**Birikimli Varyans**
1	8,902	44,511	44,511
2	4,276	21,381	65,892
3	1,872	9,361	75,253

Tablo 6. incelendiğinde; birinci faktör, toplam varyansın %44,511'ini, birinci faktör ile ikinci faktör beraber, toplam varyansın %65,892'sini, üç faktör ise toplam varyansın %75,253'ünü açıklamaktadır.

3.8. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları başlığı altında ilk olarak, araştırmaya katılan kamu bankası ve özel banka çalışanlarının kişisel özellikleri ve demografik unsurlara ilişkin rakamsal değerlere yer verilmiştir. Sonrasında, araştırma kapsamında yer verilen ölçeklerdeki ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Son olarak ise örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile ilişkisini belirlemeye dayalı hipotezler test edilmiştir.

3.8.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri ve Demografik Unsurlar

Tez çalışmasının bu başlığı altında, katılımcıların, kişisel özelliklerini ve demografik unsurları tanımlayan rakamsal ve oransal değerlere yer verilmiştir. Anket formunda, katılımcıların kişisel özelliklerini ve demografik unsurları tespit etmeye dayalı birtakım ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler, hizmet türü, yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, pozisyon ve çalışma süresi/kıdem olmak üzere, toplam 7 tanedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının kişisel özelliklerinin ve demografik unsurların rakamsal ve oransal değerleri, aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	168	37,8
	Erkek	276	62,2
	Toplam	444	100,0

Tablo 7. incelendiğinde; araştırmaya katılan 444 çalışandan 168 çalışanın (%37,8) kadın, 276 çalışanın (%62,2) erkek oldukları görülmektedir.

Tablo 8. *Katılımcıların yaşa göre dağılımı*

		Frekans	Yüzde
Yaş	25 yaş altı	44	9,9
	25-35 yaş	212	47,7
	36-45 yaş	162	36,5
	46-55 yaş	26	5,9
	56 yaş ve üzeri	0	0
	Toplam	444	100,0

Tablo 8. incelendiğinde; araştırmaya katılan 444 çalışandan 44 çalışanın (%9,9) 25 yaş altı, 212 çalışanın (%47,7) 25-35 yaş, 162 çalışanın (%36,5) 36-45 yaş ve 26 çalışanın (%5,9) 46-55 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Katılımcılar arasında 56 yaş ve üzeri bir çalışan bulunmamaktadır. Ayrıca, 25-35 ve 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (374 çalışan), araştırmaya katılanların %84,2'si gibi ciddi bir oranı oluşturduğu da ortaya çıkmıştır.

Tablo 9. *Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı*

		Frekans	Yüzde
Medeni Durum	Evli	301	67,8
	Bekâr	143	32,2
	Toplam	444	100,0

Tablo 9. incelendiğinde; araştırmaya katılan 444 çalışandan 301 çalışanın (%67,8) evli, 143 çalışanın (%32,2) bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 10. *Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı*

		Frekans	**Yüzde**
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	0,2
	Ortaöğretim/Lise	39	8,8
	Ön Lisans	44	9,9
	Lisans	309	69,6
	Yüksek Lisans	51	11,5
	Doktora	0	0
	Toplam	444	100,0

Tablo 10. incelendiğinde; araştırmaya katılan 444 çalışandan 1 çalışanın (%0,2) ilköğretim, 39 çalışanın (%8,8) ortaöğretim/lise, 44 çalışanın (%9,9) ön lisans, 309 çalışanın (%69,6) lisans ve 51 çalışanın (%11,5) yüksek lisans eğitim durumuna sahip oldukları görülmektedir. Katılımcılar arasında, eğitim durumu doktora olan çalışan bulunmamaktadır. Eğitim durumu lisans olan çalışanların oranının, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu oluşturması dikkat çekici bir sonuçtur.

Tablo 11. *Katılımcıların çalışma süresine/kıdeme göre dağılımı*

		Frekans	**Yüzde**
Çalışma Süresi	1 yıldan az	25	5,6
	1-5 yıl	117	26,4
	6-10 yıl	145	32,7
	11-15 yıl	110	24,8
	15 yıl ve üzeri	47	10,6
	Toplam	444	100,0

Tablo 11. incelendiğinde; araştırmaya katılan 444 çalışandan 25 çalışanın (%5,6) 1 yıldan az, 117 çalışanın (%26,4) 1-5 yıl, 145 çalışanın (%32,7) 6-10 yıl, 110

çalışanın (%24,8) 11-15 yıl ve 47 çalışanın (%10,6) 15 yıl ve üzeri çalışma süresine/kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 12. *Katılımcıların pozisyona göre dağılımı*

		Frekans	**Yüzde**
Pozisyon Durumu	Müdür	22	5,0
	Yönetici	111	25,0
	Yönetici Yardımcısı	107	24,1
	Yetkili/Memur	160	36,0
	Güvenlik Görevlisi	44	9,9
	Toplam	444	100,0

Tablo 12. incelendiğinde; araştırmaya katılan 444 çalışandan 22 çalışanın (%5,0) müdür, 111 çalışanın (%25,0) yönetici, 107 çalışanın (%24,1) yönetici yardımcısı, 160 çalışanın (%36,0) yetkili/memur ve 44 çalışanın (%9,9) güvenlik görevlisi pozisyonunda oldukları görülmektedir.

Tablo 13. *Katılımcıların hizmet türüne göre dağılımı*

		Frekans	**Yüzde**
Banka Türü	Kamu	178	40,1
	Özel	266	59,9
	Toplam	444	100,0

Tablo 13. incelendiğinde; araştırmaya katılan 444 çalışandan 178 çalışanın (%40,1) kamu, 266 çalışanın (%59,9) özel hizmet türünde yer aldıkları görülmektedir.

3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi

Tez çalışmasının bu başlığı altında, araştırma kapsamında yer verilen ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Bu değerler, örgütsel adalet boyutlarının her bir boyutu ve örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının her bir sınıflandırması için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Aşağıda verilen değerler yardımıyla,

katılımcıların anket formlarında bulunan ifadelere vermiş oldukları yanıtların ortalama değerleri yorumlanmıştır (Okay ve Aydoğan, 2010).

- Ortalama: 1,00/1,80 Hiç Katılmıyorum
- Ortalama: 1,81/2,60 Katılmıyorum
- Ortalama: 2,61/3,40 Orta Düzeyde Katılıyorum
- Ortalama: 3,41/4,20 Katılıyorum
- Ortalama: 4,21/5,00 Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 14.'de, çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 14. *Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri*

	N	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İş yerindeki çalışma programımın, adil olduğunu düşünüyorum.	444	3,1104	1,07463
Ücret düzeyimin, adil olduğunu düşünüyorum.	444	3,0383	1,10033
İş yükümün, adil olduğu kanısındayım.	444	2,8604	1,11560
Elde ettiğim ödüllerin, adil olduğu kanaatindeyim.	444	3,3784	1,05646
İşimle alakalı sahip olduğum sorumlulukların, adil olduğunu düşünüyorum.	444	3,2410	1,02035
Dağıtım Adaleti	**444**	**3,1257**	**1,07347**
Yöneticiler, işe ilişkin kararları alırken, ön yargısız ve tarafsız bir tutum sergilerler.	444	3,1599	1,04054
Yöneticiler, iş ile alakalı bir karar almadan önce, alınacak kararla ilgili çalışanların görüş ve endişelerini dile getirmelerine müsaade ederler.	444	3,2005	1,04434
Yöneticiler, iş ile ilgili kararları almadan önce, doğru ve eksiksiz bir şekilde bilgi sahibi olmayı isterler.	444	3,5923	,97046
Yöneticiler, almış oldukları kararları çalışanlara açıklar ve bu kararlara açıklık getirecek ek bilgileri çalışanlarla paylaşırlar.	444	3,1892	,94081
İşle ilgili alınan tüm kararlar, kararlardan etkilenecek olan tüm çalışanlara, ayrım gözetmeksizin ve tutarlı bir şekilde uygulanır.	444	3,1396	1,09929
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili almış oldukları kararlara itiraz edebilir veya alınan kararlarda değişiklik yapılmasını talep edebilirler.	444	3,1081	1,01324
Süreç Adaleti	**444**	**3,2316**	**1,01811**

Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı bir tutum sergilerler.	444	3,5698	1,00656
Yöneticilerim, işimle alakalı kararlar alırken, bana değer verir ve bana karşı saygılı davranırlar.	444	3,5315	1,05231
	444	3,2590	1,04007
	444	3,2455	1,04335
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken, bir çalışan olarak haklarımı önemser ve gözetirler.	444	3,4820	1,12919
Yöneticilerim, işimle alakalı kararlar alırken, bu kararların üzerimde oluşturabileceği etkileri benimle tartışırlar.	444	2,8986	1,09425
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken, bu kararların gerekçelerini benimle paylaşırlar.	444	3,3333	1,02196
Yöneticilerim, almış oldukları kararlara ilişkin, bana makul ve mantıklı açıklamalar yaparlar.	444	3,2680	1,01580
Yöneticilerim, işimle ilgili her kararı, bana net olarak açıklar.	444	3,4077	1,05729
Etkileşim Adaleti	**444**	**3,3328**	**1,05120**
Örgütsel Adalet Ölçeği	**444**	**3,2507**	**1,04684**

Tablo 14. incelendiğinde; dağıtım adaletinin ortalama değerinin orta (ortalama: 3,1257), süreç adaletinin ortalama değerinin orta (ortalama: 3,2316) ve etkileşim adaletinin ortalama değerinin orta (ortalama: 3,3328) olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, katılımcılar örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelere orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden hareketle, banka çalışanlarının dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 15.'de, çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 15. *Örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri*

	N	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	444	3,3829	1,13721
Çalıştığım kurumun sorunlarını, kendi sorunlarımmış gibi görürüm.	444	3,5811	1,00796
Kendimi, bu kuruma karşı duygusal anlamda bağlı hissediyorum.	444	3,3761	1,08362

Kendimi, bu kurumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	444	3,3986	1,12276
Bu kurumda çalışmamım, benim için özel bir anlamı var.	444	3,3581	1,10413
Çalıştığım kuruma karşı, güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	444	3,3559	1,10384
Çalıştığım kurumla gurur duyuyor; bu kurumdan söz etmekten çok hoşlanıyorum.	444	3,4505	1,14019
Duygusal Bağlılık	**444**	**3,4147**	**1,09996**
Benim için bu kurumda çalışmaya devam etmek, bir istek olduğu kadar; bir zorunluluk, bir ihtiyaçtır da.	444	3,6014	1,02170
İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak, benim için oldukça zor olurdu.	444	3,5248	1,10889
Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar versem, hayatımda pek çok şeyin altüst olacağını düşünüyorum.	444	3,3153	1,15391
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için, mevcut iş alternatiflerinin oldukça sınırlı olduğunu düşünüyorum.	444	3,5293	1,18742
Çalıştığım kurumdan ayrılmamım bana maliyetinin, oldukça yüksek olacağını düşünüyorum.	444	3,5113	1,12527
Bu kurumda kalmaya devam etmemim önemli nedenlerinden birisi, ayrılmamım büyük bir kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum imkânları sağlayamayabilir.	444	3,5113	1,16082
Devamlılık Bağlılığı	**444**	**3,4989**	
Benim için daha avantajlı olsa bile, şu an bu kurumdan ayrılmanın doğru bir hareket olacağını düşünmüyorum.	444	3,5000	
Bu kuruma çok şey borçluyum.	444	3,4054	1,04636
Buradaki diğer çalışanlara duyduğum sorumluluklar nedeniyle, şu an bu kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	444	3,2905	1,12785
Bu kurum, benim sadakatimi hak ediyor.	444	3,5090	1,03327
Bu kurumdan şu an ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	444	3,1396	1,18049
Bu kurumda kalmaya devam etmemin önemli nedenlerinden birisi, etik değerlerin önemine inanmam ve bu doğrultuda, içerisinde bulunduğum kuruma karşı ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	444	3,5991	1,11893
Sık sık kurum değiştirmeyi uygun bulmuyorum.	444	3,8041	1,11824
Normatif Bağlılık	**444**	**3,4640**	**1,09531**
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	**444**	**3,4572**	**1,10624**

Tablo 15. incelendiğinde; duygusal bağlılığın ortalama değerinin yüksek (ortalama: 3,4147), devamlılık bağlılığının ortalama değerinin yüksek (ortalama:

3,4989) ve normatif bağlılığın ortalama değerinin yüksek (ortalama: 3,4640) olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, katılımcılar örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden hareketle, banka çalışanlarının duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularının yüksek olduğu söylenebilir.

Tez çalışması kapsamında yer verilen ölçekler arasında ortaya çıkan ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı, "r" şeklinde gösterilmektedir. Korelasyon katsayısının değeri, -1 ile +1 arasındadır. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirten bir katsayıdır. Korelasyon katsayısının rakamsal değerinin +1'e yaklaşması, değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu gösterirken; korelasyon katsayısının rakamsal değerinin -1'e yaklaşması, değişkenler arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısının rakamsal değerinin 0 olması ise değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 16.'da, örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 16. *Örgütsel adalet boyutlarının birbirleriyle ilişkilerinin korelasyon analizi*

		Dağıtım Adaleti	**Süreç Adaleti**	**Etkileşim Adaleti**
Dağıtım Adaleti	Korelasyon	1	,604**	,599**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	444	444	444
Süreç Adaleti	Korelasyon	,604**	1	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	444	444	444
Etkileşim Adaleti	Korelasyon	,599**	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	444	444	444

Tablo 16. incelendiğinde; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti için hesaplanan korelasyon katsayılarının önem düzeyleri (Sig.(2-tailed)) p<0,01 olduğu için örgütsel adalet boyutları arasında ortaya çıkan ilişkilerin anlamlı bulunduğu ifade edilebilir. Dağıtım adaleti ile süreç adaleti arasındaki ve dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü ve orta düzeyli (r=0,604 ve r=0,599) olduğu görülmektedir. Bu ilişki düzeylerinin yönü ve gücü, çalışanların kazanımların dağıtılmasındaki süreçlerin adaletli bir şekilde işletildiğini ve örgütsel kazanımların adil olarak dağıtıldığını düşündüklerini göstermektedir. Süreç adaleti ile etkileşim adaleti arasında ise pozitif yönlü yüksek düzeyli bir ilişki (r=0,837) bulunmaktadır. Bu ilişki düzeyinin yönü ve gücü, süreçleri adil şekilde algılayan çalışanların, yöneticilerin onlarla olan ilişkilerinde yüksek etkileşim içerisinde, samimi ve adil olduklarını düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 17.'de örgütsel bağlılık sınıflandırmaları arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 17. *Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları arasındaki ilişkinin korelasyon analizi*

		Duygusal Bağlılık	**Devamlılık Bağlılığı**	**Normatif Bağlılık**
Duygusal Bağlılık	Korelasyon	1	,103*	,648**
	Sig. (2-tailed)		,030	,000
	N	444	444	444
Devamlılık Bağlılığı	Korelasyon	,103*	1	,123**
	Sig. (2-tailed)	,030		,010
	N	444	444	444
Normatif Bağlılık	Korelasyon	,648**	,123**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	
	N	444	444	444

Tablo 17. incelendiğinde; duygusal bağlılık ile normatif bağlılık için hesaplanan korelasyon katsayılarının önem düzeyleri (Sig.(2-tailed)) p<0,01 olduğundan, aralarındaki ilişki anlamlıdır. Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı için hesaplanan korelasyon katsayılarının önem düzeyleri (Sig.(2-tailed)) p<0,05

olduğundan, aralarındaki ilişki anlamlıdır. Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık ilişkisinin pozitif yönlü ve orta düzeyli (r=0,648), duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı ilişkisinin ise pozitif yönlü ve düşük düzeyli (r=0,103) olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık için hesaplanan korelasyon katsayılarının önem düzeyi (Sig.(2-tailed)) p<0,01 olduğundan, aralarındaki ilişki anlamlıdır. Devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık ilişkisinin, pozitif yönlü ve düşük düzeyli (r=0,123) olduğu görülmektedir.

Tablo 18.'de, araştırma kapsamında yer verilen ölçekler arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.

Tablo 18. *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin korelasyon analizi*

		Duygusal Bağlılık	**Devamlılık Bağlılığı**	**Normatif Bağlılık**
Dağıtım Adaleti	Korelasyon	,684**	,146**	,527**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000
	N	444	444	444
Süreç Adaleti	Korelasyon	,626**	,109*	,457**
	Sig. (2-tailed)	,000	,021	,000
	N	444	444	444
Etkileşim Adaleti	Korelasyon	,703**	,118*	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,000
	N	444	444	444

Tablo 18. incelendiğinde; örgütsel adaletin boyutları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler, p<0,01 olduğu için anlamlıdır. Süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler de, p<0,05 olduğu için anlamlıdır. Süreç adaletinin hem duygusal, hem de normatif bağlılık ile arasında, pozitif yönlü ve orta düzeyli (r=0,626 ve r=0,457) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, süreç adaletinin çalışanların mensubu oldukları örgüte karşı duygusal anlamda yakınlıkları olarak görülen duygusal bağlılık duygusunu ve çalışanların mensubu oldukları örgütte kalmaya devam etmelerine yönelik zorunluluk

duyguları olarak görülen normatif bağlılık duygusunu artırıcı bir durum olduğu ifade edilebilir. Dağıtım adaleti ile hem duygusal bağlılık, hem de normatif bağlılık arasında, pozitif yönlü ve orta düzeyde (r=0,684 ve r=0,527) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, örgütsel kazanımların adil olarak dağıtılmasının, çalışanların hem duygusal hem de normatif bağlılık duygularını artırıcı bir durum olduğu ifade edilebilir. Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde (r=0,708) bir ilişki, etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde (r=0,505) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde, onlarla yüksek etkileşim içerisinde, dürüst ve adaletli olma durumları olarak görülen etkileşim adaletinin, çalışanların duygusal ve normatif bağlılık duygularını artırıcı bir durum olduğu ifade edilebilir. Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile devamlılık bağlılığı arasında ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde (r=0,146, r=0,109, r=0,118) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, çalışanların süreç, dağıtım ve etkileşim adaleti algıları artıkça, onların örgütte kalma ihtiyaçlarını ifade eden devamlılık bağlılığı duygularının, düşük düzeyde artacağı söylenebilir.

3.8.3. Hipotezlerin Değerlendirmesi

Tez çalışmasının bu başlığı altında; örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel adalet algısı olan ilişkisinin belirlenmesi amacıyla ortaya koyulan hipotezler test edilmiş ve bu testler sonucu ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Bu ilişkileri belirtmek için toplamda 3 temel hipotez, 23 alt hipotez oluşturulmuştur.

Birinci temel hipotez, örgütsel adalet algısın örgütsel bağlılık duygusuna anlamlı bir şekilde etki edeceği şeklinde oluşturulmuştur. Hipotezin doğruluğunun veya yanlışlığını test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 19.'da, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19. *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	1,512	,105		14,341	,000
Örgütsel Adalet	0,603	,032	,670	18,985	,000
r: ,670 R^2: ,449 Düzeltilmiş R^2: ,448					

Tablo 19. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık duygusuna anlaşılır bir şekilde etki ettiği ifade edilebilir. B katsayısı (0,603), bağımsız değişken olarak kabul edilen örgütsel adalet algısının, bağımlı değişken olarak kabul edilen örgütsel bağlılık duygusuna pozitif yönde etki ettiğini ortaya koymaktadır. Düzeltilmiş R^2 değeri, örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık duygusundaki toplam varyansın %44,8'ini ifade ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık duygusuna anlamlı bir şekilde etki edeceği hipotezi, kabul edilmiştir.

Birinci temel hipotezin kabul edilmesinin ardından, alt hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.1}$ hipotezinde, dağıtım adaleti algısının duygusal bağlılık duygusu ile arasındaki ilişkinin, anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla dağıtım adaleti bağımsız, duygusal bağlılık ise bağımlı değişken şeklinde alınmıştır.

Tablo 20.'de, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 20. *Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)

Sabit	1,000	,127		7,865	,000
Dağıtım Adaleti	0,773	,039	,684	19,700	,000
r: ,684 R^2: ,468 Düzeltilmiş R^2: ,466					

Tablo 20. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, dağıtım adaleti algısının duygusal bağlılık duygusuna anlaşılır bir şekilde etki ettiği belirtilebilir. B katsayısı (0,773), dağıtım adaletindeki bir birim artışın, duygusal bağlılığı %77,3 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, dağıtım adaletinin, duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %46,6'sını açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu durumda, dağıtım adaleti algısının duygusal bağlılık duygusuna etki edeceği varsayımı, kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.2}$ hipotezinde, devamlılık bağlılığı duygusunun dağıtım adaleti algısıyla olan ilişkisinin anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 21.'de, analizinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 21. *Dağıtım adaleti ile devamlılık bağlılığı değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	2,989	,170		17,595	,000
Dağıtım Adaleti	0,163	,052	,146	3,113	,002
r: ,146 R^2: ,021 Düzeltilmiş R^2: ,019					

Tablo 21. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle dağıtım adaleti algısının devamlılık bağlılığı duygusuna anlaşılır bir şekilde etki ettiği ifade edilebilir. B katsayısı (0,163), dağıtım adaletindeki bir birim artışın, devamlılık bağlılığını %16,3 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, dağıtım adaletinin, devamlılık bağlılığındaki varyans toplamının %1,9'unu belirttiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, dağıtım adaletinin devamlılık bağlılığına etki edeceği varsayımı, kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.3}$ hipotezinde, normatif bağlılık duygusunun dağıtım adaleti algısıyla olan ilişkisinin anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 22.'de, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 22. *Dağıtım adaleti ile normatif bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	1,701	,140		12,126	,000
Dağıtım Adaleti	0,564	,043	,527	13,039	,000
r: ,527 R^2: ,278 Düzeltilmiş R^2: ,276					

Tablo 22. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, dağıtım adaleti algısının normatif bağlılık duygusuna anlaşılır bir şekilde etki ettiği ifade edilebilir. B değeri (0,564), dağıtım adaletindeki bir birim artışın, normatif bağlılığı %56,4 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, dağıtım adaleti algısının, normatif bağlılık duygusundaki varyans toplamının %27,6'sını belirttiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, dağıtım adaleti algısının normatif bağlılık duygusuna etki edeceği varsayımı, kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.4}$ hipotezinde, duygusal bağlılık duygusunun süreç adaleti algısıyla olan ilişkisinin anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 23.'de, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 23. *Süreç adaleti ile duygusal bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	1,093	,142		7,691	,000
Süreç Adaleti	0,718	,043	,626	16,885	,000
r: ,626 R^2: ,392 Düzeltilmiş R^2: ,391					

Tablo 23. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, süreç adaleti algısının duygusal bağlılık duygusuna anlaşılır bir şekilde etki ettiği ifade edilebilir. B değeri (0,718), süreç adaletindeki bir birim artışın, duygusal bağlılığı %71,8 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, süreç adaleti algısının, normatif bağlılık duygusundaki varyans toplamının %39,1'ini belirttiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, süreç adaleti algısının duygusal bağlılık duygusuna etki edeceği varsayımı, kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.5}$ hipotezinde, devamlılık bağlılığı duygusunun süreç adaleti algısıyla olan ilişkisinin anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 24.'de, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 24. *Süreç adaleti ile devamlılık bağlılığı değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	3,100	,179		17,354	,000
Süreç Adaleti	0,124	,053	,109	2,311	,021
r: ,109 R^2: ,012 Düzeltilmiş R^2: ,010					

Tablo 24. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, süreç adaleti algısının devamlılık bağlılığı duygusuna anlaşılır bir şekilde etki ettiği ifade edilebilir. B katsayısı (0,124), süreç adaletindeki bir birim artışın, devamlılık bağlılığını %12,4 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, süreç adaletinin, devamlılık bağlılığındaki toplam varyansın %1'ini açıkladığını göstermektedir. Sonuç olarak, süreç adaletinin devamlılık bağlılığına etki edeceği varsayımı, kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.6}$ hipotezinde, normatif bağlılık duygusunun süreç adaleti algısıyla olan ilişkisinin anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 25.'de, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 25. *Süreç adaleti ile normatif bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	1,858	,154		12,098	,000

Süreç Adaleti	0,497	,046	,457	10,812	,000
r: ,457 R^2: ,209 Düzeltilmiş R^2: ,207					

Tablo 25. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, süreç adaletinin normatif bağlılık duygusuna anlaşılır bir şekilde etki ettiği ifade edilebilir. B değeri (0,497), süreç adaletindeki bir birim artışın, normatif bağlılığı %49,7 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, süreç adaleti algısının, normatif bağlılık duygusundaki varyans toplamının %20,7'sini belirttiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, süreç adaletinin normatif bağlılık duygusuna etki edeceği varsayımı, kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.7}$ hipotezinde, duygusal bağlılık duygusunun etkileşim adaleti algısıyla olan ilişkisinin anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 26.'da, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 26. *Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	0,841	,128		6,565	,000
Etkileşim Adaleti	0,772	,037	,703	20,802	,000
r: ,703 R^2: ,495 Düzeltilmiş R^2: ,494					

Tablo 26. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, etkileşim adaletinin duygusal bağlılık duygusuna

anlaşılır bir şekilde etki ettiği ifade edilebilir. B değeri (0,772), etkileşim adaletindeki bir birim artışın, duygusal bağlılığı %77,2 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, etkileşim adaletinin, duygusal bağlılık duygusundaki varyans toplamının %49,4'ünü belirttiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, etkileşim adaletinin duygusal bağlılık duygusuna etki edeceği varsayımı, kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.8}$ hipotezinde, devamlılık bağlılığı duygusunun etkileşim adaleti algısıyla olan ilişkisinin anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 27.'de, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 27. *Etkileşim adaleti ile devamlılık bağlılığı değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standardize Edilmemiş Katsayı		**Standardize Edilmiş Katsayı**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	3,072	,176		17,428	,000
Etkileşim Adaleti	0,128	,051	,118	2,503	,013
r: ,118 R^2: ,014 Düzeltilmiş R^2: ,012					

Tablo 27. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değeri, istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) olduğu için etkileşim adaletinin devamlılık bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği söylenebilir. B katsayısı (0,128), etkileşim adaletindeki bir birim artışın, devamlılık bağlılığını %12,8 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, etkileşim adaletinin, devamlılık bağlılığındaki toplam varyansın %1,2'sini açıkladığını göstermektedir. Sonuç olarak, etkileşim adaletinin devamlılık bağlılığını anlamlı düzeyde etkileyeceği hipotezi ($H_{1.8}$), kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{1.9}$ hipotezinde, etkileşim adaleti ile normatif bağlılık ilişkisinin, anlamlı olabileceği ileri sürülmüştür. Hipotezin testi amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 28.'de, analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 28. *Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık değişkenlerinin regresyon analizi*

	Standart Olmayan Değer		**Standart Olan Değer**		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig. (p)
Sabit	1,713	,147		11,632	,000
Etkileşim Adaleti	0,525	,043	,505	12,305	,000
r: ,505 R^2: ,255 Düzeltilmiş R^2: ,253					

Tablo 28. incelendiğinde; regresyon sonucu oluşan p değerinin, istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, etkileşim adaletinin normatif bağlılık duygusuna anlaşılır bir şekilde etki ettiği ifade edilebilir. B değeri (0,525), etkileşim adaletindeki bir birim artışın, normatif bağlılığı %52,5 oranında artıracağını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, etkileşim adaletinin, normatif bağlılık duygusundaki varyans toplamının %25,3'ünü belirttiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, etkileşim adaletinin normatif bağlılık duygusuna etki edeceği varsayımı, kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{2.1}$ hipotezinde, örgütsel adaletin, hizmet türüne bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, T-testi yapılmıştır.

Tablo 29.'da, T-testinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 29. *Örgütsel adalet algısı ile hizmet türü arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi*

	Hizmet Türü	N	Ort.	S.S.	Sig. (p)
Dağıtım Adaleti	Kamu	178	3,4124	,72818	**,000**
	Özel	266	2,9338	,89568	
Süreç Adaleti	Kamu	178	3,4822	,81832	**,000**
	Özel	266	3,0639	,83270	
Etkileşim Adaleti	Kamu	178	3,6548	,80864	**,000**
	Özel	266	3,1174	,87681	

Tablo 29. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanların dağıtım, süreç ve etkileşim adaletiyle ilgili düşünceleri, hizmet türüne göre farklılık göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının hizmet türüne göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{2.1}$), kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{2.2}$ hipotezinde, örgütsel adalet algısının cinsiyete bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, T-testi yapılmıştır.

Tablo 30.'da T-testinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 30. *Örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi*

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Dağıtım Adaleti	Kadın	168	2,8893	,79723	**,000**
	Erkek	276	3,2696	,87308	
Süreç Adaleti	Kadın	168	3,0833	,84176	**,006**
	Erkek	276	3,3188	,84650	
Etkileşim Adaleti	Kadın	168	3,2579	,88014	,166
	Erkek	276	3,3784	,89319	

Tablo 30. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, dağıtım adaleti ve süreç adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Bununla beraber, etkileşim adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Çalışanların süreç ve dağıtım adaleti düşünceleri, cinsiyete göre değişiklik göstermektedir. Çalışanların etkileşim adaleti algıları ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{2.2}$), kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{2.3}$ hipotezinde, örgütsel adaletin medeni hale bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, T-testi yapılmıştır.

Tablo 31.'de, T-testinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 31. *Örgütsel adalet algısı ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi*

	Medeni Hal	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Dağıtım Adaleti	Evli	301	3,2007	,89391	,008
	Bekâr	143	2,9678	,77774	
Süreç Adaleti	Evli	301	3,2326	,88965	,973
	Bekâr	143	3,2296	,76678	
Etkileşim Adaleti	Evli	301	3,3606	,90839	,339
	Bekâr	143	3,2743	,84751	

Tablo 31. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, dağıtım adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Bununla beraber, süreç adaleti ve etkileşim adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır (p>0,05). Çalışanların dağıtım adaleti algıları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Çalışanların süreç ve etkileşim adaleti algıları ise medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{2.3}$), kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{2.4}$ hipotezinde, örgütsel adaletin eğitim durumlarına bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, Anova testi yapılmıştır.

Tablo 32.'de, testin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 32. *Örgütsel adalet ile eğitim durumlarının ilişkilerine dair yapılan anova testi*

	Eğitim Durumu	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Dağıtım Adaleti	**Ortaöğretim/Lise**	39	3,0872	,92883	**,111**
	Ön Lisans	44	3,1091	,76730	
	Lisans	309	3,0887	,86926	
	Yüksek Lisans	51	3,4039	,84047	
Süreç Adaleti	**Ortaöğretim/Lise**	39	3,0513	,91858	**,104**
	Ön Lisans	44	3,1364	,70277	
	Lisans	309	3,2201	,86713	
	Yüksek Lisans	51	3,4869	,74673	
Etkileşim Adaleti	**Ortaöğretim/Lise**	39	2,9915	1,03430	**,017**
	Ön Lisans	44	3,2298	,77441	
	Lisans	309	3,3380	,88939	
	Yüksek Lisans	51	3,6187	,75138	

Tablo 32. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, etkileşim adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bununla beraber, süreç ve dağıtım adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Çalışanların etkileşim adaleti algıları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Çalışanların dağıtım ve süreç adaleti algıları ise eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının eğitim durumuna göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{2.4}$), kısmen kabul edilmiştir.

Etkileşim adaleti algısındaki farklılığın, hangi eğitim durumları arasında olduğunu belirlemek için, Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 33.'de, Tukey testinden elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 33. *Etkileşim adaleti algısındaki farklılığın eğitim durumuna göre yapılan tukey testi*

	Eğitim Durumu		**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**Sig. (p)**
Etkileşim Adaleti	Ortaöğretim/Lise	Yüksek Lisans	-,57707*	18627	,011

Tablo 33. incelendiğinde; etkileşim adaleti algısı üzerinde, ortaöğretim/lise eğitim durumu ile yüksek lisans eğitim durumu arasındaki farklılık, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{2.5}$ hipotezinde, örgütsel adalet algısının yaş değişkenine bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, Anova testi yapılmıştır.

Tablo 34.'de, testin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 34. *Örgütsel adalet ile yaş değişkeni ilişkisine dair yapılan anova testi*

	Yaş	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Dağıtım Adaleti	**25 yaş ve altı**	44	3,0136	,78876	**,000**
	25-35 yaş	212	3,0198	,80742	
	36-45 yaş	162	3,1988	,91651	
	46-55 yaş	26	3,7231	,85431	
Süreç Adaleti	**25 yaş ve altı**	44	3,4886	,82311	**,005**
	25-35 yaş	212	3,1824	,84347	
	36-45 yaş	162	3,1574	,84275	
	46-55 yaş	26	3,6603	,85438	

Etkileşim Adaleti	**25 yaş ve altı**	44	3,5455	,78853	**,009**
	25-35 yaş	212	3,2736	,89736	
	36-45 yaş	162	3,2771	,89459	
	46-55 yaş	26	3,8034	,79462	

Tablo 34. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanların süreç, etkileşim ve dağıtım adaleti düşünceleri, yaşa bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{2.5}$), kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların, hangi yaş aralıklarında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 35.'de, Tukey testinden elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 35. *Dağıtım adaleti süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların yaşa göre yapılan tukey testi*

	Yaş		**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**Sig. (p)**
Dağıtım Adaleti	**46-55 yaş**	**25 yaş ve altı**	,70944*	,21022	**,004**
		25-35 yaş	,70327*	,17660	**,000**
		36-45 yaş	,52431*	,17955	**,019**
Süreç Adaleti	**46-55 yaş**	**25-35 yaş**	,47787*	,17493	**,033**
		36-45 yaş	,50285*	,17786	**,025**
Etkileşim Adaleti	**46-55 yaş**	**25-35 yaş**	,52983*	,18300	**,021**
		36-45 yaş	,52633*	,18606	**,025**

Tablo 35. incelendiğinde; dağıtım adaleti algısı üzerinde, 46-55 yaş ile 25 yaş ve altı, 25-35 yaş ve 36-45 yaş arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Süreç adaleti algısı üzerinde, 46-55 yaş ile 25-35 yaş ve 36-45 yaş arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etkileşim adaleti algısı üzerinde, 46-55 yaş ile 25-35 yaş ve 36-45 yaş arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{2.6}$ hipotezinde, örgütsel adalet algısının pozisyona bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, Anova testi yapılmıştır.

Tablo 36.'da, testin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 36. *Örgütsel adalet ile pozisyonların ilişkilerine dair yapılan anova testi*

	Pozisyon	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Dağıtım Adaleti	**Müdür**	22	4,2818	,75254	**,000**
	Yönetici	111	3,2685	,79567	
	Yönetici Yardımcısı	107	2,9551	,83114	
	Yetkili/Memur	160	3,0038	,83552	
	Güvenlik Görevlisi	44	3,0455	,80216	
Süreç Adaleti	**Müdür**	22	4,0985	,88739	**,000**
	Yönetici	111	3,3033	,74407	
	Yönetici Yardımcısı	107	3,1121	,76197	
	Yetkili/Memur	160	3,2042	,90072	
	Güvenlik Görevlisi	44	3,0076	,86263	
Etkileşim Adaleti	**Müdür**	22	4,1162	,90103	**,000**
	Yönetici	111	3,4434	,82327	
	Yönetici Yardımcısı	107	3,2150	,74867	

	Yetkili/Memur	160	3,3333	,92586	
	Güvenlik Görevlisi	44	2,9470	,96523	

Tablo 36. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, süreç, etkileşim ve dağıtım adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanların süreç, etkileşim ve dağıtım adaleti düşünceleri, pozisyona bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel adaletin yaşa bağlı olarak değişiklik göstereceği hipotezi ($H_{2.6}$), kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların, hangi pozisyonlarda olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 37.'de, Tukey testinden elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 37. *Dağıtım adaleti süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların pozisyona göre yapılan tukey testi*

	Pozisyon Durumu		**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**Sig. (p)**
Dağıtım Adaleti	**Müdür**	**Yönetici**	1,01335*	,19080	**,000**
		Yönetici Yardımcısı	1,32668*	,19138	**,000**
		Yetkili/Memur	1,27807*	,18590	**,000**
		Güvenlik Görevlisi	1,23636*	,21348	**,000**
Süreç Adaleti	**Müdür**	**Yönetici**	,79518*	,19291	**,000**
		Yönetici Yardımcısı	,98634*	,19351	**,000**
		Yetkili/Memur	,89432*	,18796	**,000**
		Güvenlik Görevlisi	1,09091*	,21585	**,000**

Etkileşim Adaleti	**Müdür**	**Yönetici**	,67272*	,20153	**,008**
		Yönetici Yardımcısı	,90121*	,20215	**,000**
		Yetkili/Memur	,78283*	,19636	**,001**
		Güvenlik Görevlisi	1,16919*	,22549	**,000**

Tablo 37. incelendiğinde; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algıları üzerinde, müdür pozisyonu ile yönetici, yönetici yardımcısı, yetkili/memur, güvenlik görevlisi pozisyonları arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{2.7}$ hipotezinde, örgütsel adalet algısının çalışma süresine/kıdeme bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, Anova testi yapılmıştır.

Tablo 38.'de, örgütsel adalet algısının, çalışma süresine/kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Anova testinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 38. *Örgütsel adalet ile çalışma süresi/kıdem ilişkisine dair yapılan anova testi*

	Çalışma Süresi	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Dağıtım Adaleti	**1 yıldan az**	25	3,0880	,69301	**,000**
	1-5 yıl	117	2,9624	,81449	
	6-10 yıl	145	2,9503	,82783	
	11-15 yıl	110	3,3891	,92858	
	15 yıl ve üzeri	47	3,4766	,78966	
Süreç Adaleti	**1 yıldan az**	25	3,7667	,73598	**,000**
	1-5 yıl	117	3,2151	,79722	
	6-10 yıl	145	3,0460	,83599	

	11-15 yıl	110	3,2591	,90265	
	15 yıl ve üzeri	47	3,4965	,79665	
Etkileşim Adaleti	**1 yıldan az**	25	3,7778	,73072	**,000**
	1-5 yıl	117	3,3400	,84962	
	6-10 yıl	145	3,1249	,91857	
	11-15 yıl	110	3,3636	,89939	
	15 yıl ve üzeri	47	3,6478	,78099	

Tablo 38. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, süreç, etkileşim ve dağıtım adaleti için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları, çalışma süresine/kıdeme göre farklılık göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının çalışma süresine/kıdeme göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{2.7}$), kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların, hangi çalışma sürelerinde/kıdemlerde olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 39.'da, Tukey testinden elde edilen sonuçlar, gösterilmiştir.

Tablo 39. *Dağıtım adaleti süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılıkların çalışma süresine/kıdeme göre yapılan tukey testi*

	Pozisyon Durumu		**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**Sig. (p)**
Dağıtım Adaleti	**11-15 yıl**	**1-5 yıl**	,42670*	,11157	**,001**
		6-10 yıl	,43875*	,10622	**,000**
	15 yıl ve üzeri	**1-5 yıl**	,51420*	,14508	**,004**
		6-10 yıl	,52625*	,14101	**,002**
	1 yıldan az	**1-5 yıl**	,55157*	,18376	**,024**

Süreç Adaleti		**6-10 yıl**	,72069*	,18061	**,001**
		11-15 yıl	,50758*	,18479	**,049**
	15 yıl ve üzeri	**6-10 yıl**	,45048*	,13999	**,012**
Etkileşim Adaleti	**6-10 yıl**	**1 yıldan az**	-,65287*	,18897	**,005**
		15 yıl ve üzeri	-,52285*	,14647	**,004**

Tablo 39. incelendiğinde; dağıtım adaleti algısı üzerinde, 11-15 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışma süreleri/kıdemler ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süreleri/kıdemler arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Süreç adaleti algısı üzerinde, 1 yıldan az çalışma süresi/kıdem ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süreleri/kıdemler arasındaki farklılıklar ve 15 yıl ve üzeri çalışma süresi/kıdem ile 6-10 yıl çalışma süresi/kıdem arasındaki farklılık, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Etkileşim adaleti algısı üzerinde, 6-10 yıl çalışma süresi/kıdem ile 1 yıldan az ve 15 yıl ve üzeri çalışma süreleri/kıdemler arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{3.1}$ hipotezinde, örgütsel bağlılık duygusunun hizmet türüne bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, T-testi yapılmıştır.

Tablo 40.'da, testin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 40. *Örgütsel bağlılık duygusu ile hizmet türü arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi*

	Hizmet Türü	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Duygusal Bağlılık	**Kamu**	178	3,8194	,84171	**,000**
	Özel	266	3,1439	,96795	
Devamlılık Bağlılığı	**Kamu**	178	3,3951	,94177	**,063**
	Özel	266	3,5683	,97130	
	Kamu	178	3,7271	,85016	**,000**

Normatif Bağlılık	**Özel**	266	3,2879	,93245	

Tablo 40. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Bununla beraber, devamlılık bağlılığı için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık duyguları, hizmet türüne göre farklılık göstermektedir. Çalışanların devamlılık bağlılığı duyguları ise hizmet türüne göre farlılık göstermemektedir. Duygusal ve normatif bağlılık duygusunun, kamu hizmet türünde daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık duygusunun hizmet türüne göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{3.1}$), kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{3.2}$ hipotezinde, örgütsel bağlılık duygusunun cinsiyete bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, T-testi yapılmıştır.

Tablo 41.'de, testin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 41. *Örgütsel bağlılık duygusu ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi*

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Sig. (p)**
Duygusal Bağlılık	**Kadın**	168	3,2160	,96714	**,001**
	Erkek	276	3,5357	,96383	
Devamlılık Bağlılığı	**Kadın**	168	3,3919	,96756	**,067**
	Erkek	276	3,5640	,95491	
Normatif Bağlılık	**Kadın**	168	3,2772	,90022	**,001**
	Erkek	276	3,5776	,92275	

Tablo 41. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

(p<0,05). Bununla beraber, devamlılık bağlılığı için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır (p>0,05). Çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık duyguları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Çalışanların devamlılık bağlılığı duyguları ise cinsiyete göre farlılık göstermemektedir. Duygusal ve normatif bağlılık duygusunun, erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık duygusunun cinsiyete göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{3.2}$), kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{3.3}$ hipotezinde, örgütsel bağlılık duygusunun medeni duruma bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, T-testi yapılmıştır.

Tablo 42.'de, T-testinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 42. *Örgütsel bağlılık duygusu ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi*

	Medeni Durum	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Duygusal Bağlılık	**Evli**	301	3,4907	1,00190	**,017**
	Bekâr	143	3,2547	,90305	
Devamlılık Bağlılığı	**Evli**	301	3,4718	,98311	**,390**
	Bekâr	143	3,5559	,91756	
Normatif Bağlılık	**Evli**	301	3,5956	,91786	**,000**
	Bekâr	143	3,1868	,88002	

Tablo 42. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Bununla beraber, devamlılık bağlılığı için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır (p>0,05). Çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık duyguları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Çalışanların devamlılık bağlılığı duyguları ise medeni duruma göre farlılık göstermemektedir. Duygusal ve normatif bağlılık duygusunun, evlilerde daha yüksek olduğu

görülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık duygusunun medeni duruma göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{3.3}$), kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{3.4}$ hipotezinde, örgütsel bağlılık duygusunun eğitim durumuna bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, Anova testi yapılmıştır.

Tablo 43.'de, Anova testinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 43. *Örgütsel bağlılık duygusu ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anova testi*

	Eğitim Durumu	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Duygusal Bağlılık	**Ortaöğretim/Lise**	39	3,3700	,90749	**,112**
	Ön Lisans	44	3,3831	,89441	
	Lisans	309	3,3675	,98879	
	Yüksek Lisans	51	3,7451	,98367	
Devamlılık Bağlılığı	**Ortaöğretim/Lise**	39	3,9744	,90688	**,000**
	Ön Lisans	44	3,5758	,94722	
	Lisans	309	3,5016	,93556	
	Yüksek Lisans	51	3,0458	1,01109	
Normatif Bağlılık	**Ortaöğretim/Lise**	39	3,7619	,84917	**,001**
	Ön Lisans	44	3,8312	,83486	
	Lisans	309	3,3541	,94154	
	Yüksek Lisans	51	3,5546	,80744	

Tablo 43. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Bununla beraber, duygusal bağlılık için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duyguları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Çalışanların duygusal bağlılık duyguları ise eğitim duruma göre farklılık göstermemektedir. Sonuç

olarak, örgütsel bağlılık duygusunun eğitim durumuna göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{3.4}$), kısmen kabul edilmiştir.

Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların, hangi eğitim durumlarında olduğunu bulmak amacıyla Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 44.'de, Tukey testinden elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 44. *Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların eğitim durumuna göre yapılan tukey testi*

	Eğitim Durumu		**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**Sig. (p)**
Devamlılık Bağlılığı	**Yüksek Lisans**	**Ortaöğretim/Lise**	-,92508*	,19898	**,000**
		Ön Lisans	-,53001*	,19385	**,033**
		Lisans	-,45587*	,14240	**,008**
Normatif Bağlılık	**Lisans**	**Ortaöğretim/Lise**	-,43872*	,15294	**,022**
		Ön Lisans	-,47703*	,14666	**,007**

Tablo 44. incelendiğinde; devamlılık bağlılığı duygusu üzerinde, yüksek lisans eğitim durumu ile ortaöğretim/lise, ön lisans ve lisans eğitim durumları arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık duygusu üzerinde, lisans eğitim durumu ile ortaöğretim/lise ve ön lisans eğitim durumları arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{3.5}$ hipotezinde, örgütsel bağlılık duygusunun yaşa bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, Anova testi yapılmıştır.

Tablo 45.'de, Anova testinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 45. *Örgütsel bağlılık duygusu ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anova testi*

	Yaş	N	Ort.	S.S.	Sig. (p)
Duygusal Bağlılık	**25 yaş ve altı**	44	3,2045	,96320	**,003**
	25-35 yaş	212	3,3659	,95827	
	36-45 yaş	162	3,4321	,97490	
	46-55 yaş	26	4,0604	,94517	
Devamlılık Bağlılığı	**25 yaş ve altı**	44	3,6515	,94405	**,000**
	25-35 yaş	212	3,6329	,86825	
	36-45 yaş	162	3,3827	1,01182	
	46-55 yaş	26	2,8718	1,10886	
Normatif Bağlılık	**25 yaş ve altı**	44	2,8994	1,01558	**,000**
	25-35 yaş	212	3,3309	,82856	
	36-45 yaş	162	3,6587	,86849	
	46-55 yaş	26	4,2912	1,03054	

Tablo 45. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışanların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duyguları, yaşa göre farklılık göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık duygusunun yaşa göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{3.5}$), kabul edilmiştir.

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların, hangi yaş aralıklarında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 46.'da, Tukey testinden elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 46. *Duygusal bağlılık devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların yaşa göre yapılan tukey testi*

	Yaş	Ortalama Fark	Standart Hata	Sig. (p)

Duygusal Bağlılık	**46-55 yaş**	**25 yaş ve altı**	,85589*	,23849	**,002**
		25-35 yaş	,69454*	,20034	**,003**
		36-45 yaş	,62834*	,20369	**,012**
Devamlılık Bağlılığı	**46-55 yaş**	**25 yaş ve altı**	-,77972*	,23377	**,005**
		25-35 yaş	-,76107*	,19637	**,001**
Normatif Bağlılık	**46-55 yaş**	**25 yaş ve altı**	1,39186*	,21655	**,000**
		25-35 yaş	,96035*	,18191	**,000**
		36-45 yaş	,63248*	,18495	**,004**

Tablo 46. incelendiğinde; duygusal bağlılık duygusu üzerinde, 46-55 yaş ile 25 yaş ve altı, 25-35 yaş ve 36-45 yaş arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Devamlılık bağlılığı duygusu üzerinde, 46-55 yaş ile 25 yaş ve altı ve 25-35 yaş arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Normatif bağlılık duygusu üzerinde, 46-55 yaş ile 25 yaş ve altı, 25-35 yaş ve 36-45 yaş arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{3.6}$ hipotezinde, örgütsel bağlılık duygusunun pozisyona bağlı olarak değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, Anova testi yapılmıştır.

Tablo 47.'de Anova testinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 47. *Örgütsel bağlılık duygusu ile pozisyon arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anova testi*

	Pozisyon	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Duygusal Bağlılık	**Müdür**	22	4,4805	,62433	**,000**
	Yönetici	111	3,4891	,97035	

	Yönetici Yardımcısı	107	3,2083	,96856	
	Yetkili/Memur	160	3,3670	,99216	
	Güvenlik Görevlisi	44	3,3701	,74729	
Devamlılık Bağlılığı	**Müdür**	22	3,0758	1,44450	**,000**
	Yönetici	111	3,0691	,97765	
	Yönetici Yardımcısı	107	3,6028	,84818	
	Yetkili/Memur	160	3,6458	,87251	
	Güvenlik Görevlisi	44	4,0076	,73922	
Normatif Bağlılık	**Müdür**	22	4,3636	,67975	**,000**
	Yönetici	111	3,5869	,98039	
	Yönetici Yardımcısı	107	3,2804	,79271	
	Yetkili/Memur	160	3,3036	,93517	
	Güvenlik Görevlisi	44	3,7338	,79843	

Tablo 47. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışanların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duyguları, pozisyona göre farklılık göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık duygusunun pozisyona göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{3.6}$), kabul edilmiştir.

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların, hangi pozisyonlarda olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 48.'de, Tukey testinden elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 48. *Duygusal bağlılık devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların pozisyona göre yapılan tukey testi*

	Pozisyon Durumu		**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**Sig. (p)**
Duygusal Bağlılık	**Müdür**	**Yönetici**	,99146*	,22045	**,000**
		Yönetici Yardımcısı	1,27224*	,22113	**,000**
		Yetkili/Memur	1,11356*	,21479	**,000**
		Güvenlik Görevlisi	1,11039*	,24666	**,000**
Devamlılık Bağlılığı	**Yönetici**	**Yönetici Yardımcısı**	-,53373*	,12434	**,000**
		Yetkili/Memur	-,57676*	,11337	**,000**
		Güvenlik Görevlisi	-,93851*	,16349	**,000**
Normatif Bağlılık	**Müdür**	**Yönetici**	,77676*	,20793	**,002**
		Yönetici Yardımcısı	1,08326*	,20858	**,000**
		Yetkili/Memur	1,06006*	,20260	**,000**

Tablo 48. incelendiğinde; duygusal bağlılık duygusu üzerinde, müdür pozisyonu ile yönetici, yönetici yardımcısı, yetkili/memur ve güvenlik görevlisi pozisyonları arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Devamlılık bağlılığı duygusu üzerinde, yönetici pozisyonu ile yönetici yardımcısı, yetkili/memur ve güvenlik görevlisi pozisyonları arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Normatif bağlılık duygusu üzerinde, müdür pozisyonu ile yönetici, yönetici yardımcısı ve yetkili/memur pozisyonları arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan $H_{3.7}$ hipotezinde, örgütsel bağlılık duygusunun çalışma süresine/kıdeme bağlı olarak

değişiklik göstereceği iddia edilmiştir. Hipotezin testi amacıyla, Anova testi yapılmıştır.

Tablo 49.'da, Anova testinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 49. *Örgütsel bağlılık duygusu ile çalışma süresi/kıdem arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anova testi*

	Çalışma Süresi/Kıdem	**N**	**Ort.**	**S.S.**	**Sig. (p)**
Duygusal Bağlılık	**1 yıldan az**	25	3,2400	1,01914	**,001**
	1-5 yıl	117	3,2821	,88391	
	6-10 yıl	145	3,2897	1,03056	
	11-15 yıl	110	3,5714	,99503	
	15 yıl ve üzeri	47	3,8571	,79316	
Devamlılık Bağlılığı	**1 yıldan az**	25	3,6000	,91414	**,006**
	1-5 yıl	117	3,7308	,80344	
	6-10 yıl	145	3,4414	,95390	
	11-15 yıl	110	3,4591	1,03904	
	15 yıl ve üzeri	47	3,1383	1,07582	
Normatif Bağlılık	**1 yıldan az**	25	2,8114	1,09786	**,000**
	1-5 yıl	117	3,2943	,83937	
	6-10 yıl	145	3,2690	,85042	
	11-15 yıl	110	3,7558	,81259	
	15 yıl ve üzeri	47	4,1520	,94404	

Tablo 49. incelendiğinde; yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık için elde edilen p değeri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışanların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duyguları, çalışma süresine/kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık duygusunun çalışma süresine/kıdeme göre farklılık göstereceği hipotezi ($H_{3.7}$), kabul edilmiştir.

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların, hangi çalışma sürelerinde/kıdemlerde olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 50.'de, Tukey testinden elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 50. *Duygusal bağlılık devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularındaki farklılıkların çalışma süresine/kıdeme göre yapılan tukey testi*

	Çalışma Süresi/Kıdem		**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**Sig. (p)**
Duygusal Bağlılık	**15 yıl ve üzeri**	**1-5 yıl**	,42670*	,11157	**,001**
		6-10 yıl	,43875*	,10622	**,000**
Devamlılık Bağlılığı	**15 yıl ve üzeri**	**1-5 yıl**	,55157*	,18376	**,024**
Normatif Bağlılık	**11-15 yıl**	**1 yıldan az**	-,65287*	,18897	**,005**
		1-5 yıl			
		6-10 yıl			
	15 yıl ve üzeri	**1 yıldan az**	-,52285*	,14647	**,004**
		1-5 yıl			
		6-10 yıl			

Tablo 50. incelendiğinde; duygusal bağlılık duygusu üzerinde, 15 yıl ve üzeri çalışma süresi/kıdem ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süreleri/kıdemler arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Devamlılık bağlılığı duygusu üzerinde, 15 yıl ve üzeri çalışma süresi/kıdem ile 1-5 yıl çalışma süresi/kıdem arasındaki farklılık, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Normatif bağlılık duygusu üzerinde, 11-15 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışma süreleri/kıdemler ile 1

yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süreleri/kıdemler arasındaki farklılıklar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Araştırma neticesinde elde edilen bulguların tümü incelendiğinde, genel olarak şu şekilde bir değerlendirme yapılaması mümkündür:

Araştırmadan elde edilen bulgularla, örgütsel adalet boyutlarının her birinin, tek tek örgütsel bağlılık sınıflandırmalarıyla olan ilişkilerinin incelenmesinin ardından, katılımcıların hem dağıtım adaleti, hem süreç adaleti, hem de etkileşim adaleti algılarının yüksek seviyede olmasının, onların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularının artmasını sağlayacak bir durum olacağı görülmüştür. Tüm bu bilgiler ışığında, araştırmada, "örgütsel adalet örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir" şeklinde oluşturulan birinci temel hipotezinin ve onun bütün alt hipotezlerinin, anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın, "örgütsel adalet algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir" şeklinde oluşturulan ikinci temel hipotezi ve onun alt hipotezleri kapsamında, katılımcıların dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının hizmet türüne göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Katılımcıların dağıtım adaleti ve süreç adaleti algılarının, cinsiyete göre farklılık gösterdiği, etkileşim adaleti algılarının ise cinsiyete göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Katılımcıların dağıtım adaleti algılarının medeni duruma göre farklılık gösterdiği, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının ise medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların etkileşim adaleti algılarının, eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği, dağıtım adaleti ve süreç adaleti algılarının ise eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür. Katılımcıların dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Katılımcıların dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, çalışma süresine/kıdeme göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Katılımcıların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının tümünün, kamu hizmet türünde çalışanlarda özel hizmet türünde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde

olduğu görülmüştür. Hizmet türüne göre en yüksek örgütsel adalet algısının, kamu hizmet türünde çalışanların etkileşim adaleti algısı; en düşük örgütsel adalet algısının ise özel hizmet türünde çalışanların dağıtım adaleti algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının tümünün, erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Cinsiyete göre en yüksek örgütsel adalet algısının, erkek çalışanların etkileşim adaleti algısı; en düşük örgütsel adalet algısının ise kadın çalışanların dağıtım adaleti algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının tümünün, evli çalışanlarda bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Medeni duruma göre en yüksek örgütsel adalet algısının, evli çalışanların etkileşim adaleti algısı; en düşük örgütsel adalet algısının ise bekâr çalışanların dağıtım adaleti algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının tümünün, eğitim durumu yüksek lisans olan çalışanlarda daha yüksek, eğitim durumu ortaöğretim/lise olan çalışanlarda ise daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumuna göre en yüksek örgütsel adalet algısının, eğitim durumu yüksek lisans olan çalışanların etkileşim adaleti algısı, en düşük örgütsel adalet algısının ise eğitim durumu ortaöğretim/lise olan çalışanların etkileşim adaleti algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının tümünün, 46-55 yaş aralığında olan çalışanlarda daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla beraber, katılımcıların dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının 25 yaş ve altı olan çalışanlarda, süreç adaleti algılarının ise 36-45 yaş aralığında olan çalışanlarda daha düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Yaşa göre en yüksek örgütsel adalet algısının, 46-55 yaş aralığında olan çalışanların etkileşim adaleti algısı, en düşük örgütsel adalet algısının ise 25 yaş ve altı olan çalışanların dağıtım adaleti algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının tümünün, müdür pozisyonunda çalışanlarda daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla

beraber, katılımcıların süreç ve etkileşim adaleti algılarının güvenlik görevlisi pozisyonunda çalışanlarda, dağıtım adaleti algılarının ise yönetici yardımcısı pozisyonunda çalışanlarda daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Pozisyona göre en yüksek örgütsel adalet algısının, müdür pozisyonunda çalışanların dağıtım adaleti algısı, en düşük örgütsel adalet algısının ise güvenlik görevlisi pozisyonunda çalışanların etkileşim adaleti algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların süreç ve etkileşim adaleti algılarının, 1 yıldan az çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanlarda, dağıtım adaleti algılarının ise 15 yıl ve üzeri çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanlarda daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla beraber, katılımcıların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının tümünün, 6-10 yıl aralığında çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanlarda daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışma süresine/kıdeme göre en yüksek örgütsel adalet algısının, çalışma süresi/kıdemi 1 yıldan az olan çalışanların etkileşim adaleti algısı, en düşük örgütsel adalet algısının ise 6-10 yıl arası çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanların dağıtım adaleti algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın, "örgütsel bağlılık duygusu çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir" şeklinde oluşturulan üçüncü temel hipotezi ve onun alt hipotezleri kapsamında, katılımcıların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık duygularının, hizmet türüne göre farklılık gösterdiği, devamlılık bağlılığı duygularının ise hizmet türüne göre farklılık göstermediği görülmüştür. Katılımcıların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık duygularının, cinsiyete göre farklılık gösterdiği, devamlılık bağlılığı duygularının ise cinsiyete göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Katılımcıların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık duygularının, medeni duruma göre farklılık gösterdiği, devamlılık bağlılığı duygularının ise medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularının, eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği, duygusal bağlılık duygularının ise eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür. Katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularının, yaşa göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularının, pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık

bağlılığı ve normatif bağlılık duygularının, çalışma süresine/kıdeme göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, kamu hizmet türünde çalışanlarda, özel hizmet türünde çalışanlara göre daha yüksek, devamlılık bağlılığı duygularının ise daha düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Hizmet türüne göre en yüksek örgütsel bağlılık duygusunun, kamu hizmet türünde çalışanların duygusal bağlılık duygusu, en düşük örgütsel bağlılık duygusunun ise özel hizmet türünde çalışanların duygusal bağlılık duygusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularının tümünün, erkek çalışanlarda, kadın çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Cinsiyete göre en yüksek örgütsel bağlılık duygusunun, erkek çalışanların normatif bağlılık duygusu, en düşük örgütsel bağlılık duygusunun ise kadın çalışanların duygusal bağlılık duygusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, evli çalışanlarda bekâr çalışanlara göre daha yüksek, devamlılık bağlılığı duygularının ise daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Medeni duruma göre en yüksek örgütsel bağlılık duygusunun, evli çalışanların normatif bağlılık duygusu, en düşük örgütsel bağlılık duygusunun ise bekâr çalışanların normatif bağlılık duygusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların duygusal bağlılık duygularının, eğitim durumu yüksek lisans olan çalışanlarda, devamlılık bağlılığı duygularının, eğitim durumu ortaöğretim/lise olan çalışanlarda, normatif bağlılık duygularının ise eğitim durumu ön lisans olan çalışanlarda daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bununla beraber, katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, eğitim durumu lisans olan çalışanlarda, devamlılık bağlılığı duygularının ise eğitim durumu yüksek lisans olan çalışanlarda daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumuna göre en yüksek örgütsel bağlılık duygusunun, eğitim durumu ortaöğretim/lise olan çalışanların devamlılık bağlılığı duygusu en düşük örgütsel bağlılık duygusunun ise eğitim durumu

yüksek lisans olan çalışanların devamlılık bağlılığı duygusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, 46-55 yaş aralığında olan çalışanlarda, devamlılık bağlılığı duygularının ise 25 yaş ve altı çalışanlarda daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bununla beraber, katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, 25 yaş ve altı çalışanlarda, devamlılık bağlılığı duygularının ise 46-55 yaş aralığında olan çalışanlarda daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Yaşa göre en yüksek örgütsel bağlılık duygusunun, 46-55 yaş aralığında olan çalışanların normatif bağlılık duygusu, en düşük örgütsel bağlılık duygusunun ise 46-55 yaş aralığında olan çalışanların devamlılık bağlılığı duygusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, müdür pozisyonunda çalışanlarda, devamlılık bağlılığı duygularının ise güvenlik görevlisi pozisyonunda çalışanlarda daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bununla beraber, katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, yönetici yardımcısı pozisyonunda çalışanlarda, devamlılık bağlılığı duygularının ise yönetici pozisyonunda çalışanlarda daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Pozisyona göre en yüksek örgütsel bağlılık duygusunun, müdür pozisyonunda çalışanların duygusal bağlılık duygusu, en düşük örgütsel bağlılık duygusunun ise yönetici pozisyonunda çalışanların devamlılık bağlılığı duygusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, 15 yıl ve üzeri çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanlarda, devamlılık bağlılığı duygularının ise 1-5 yıl aralığında çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanlarda daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bununla beraber, katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık duygularının, 1 yıldan az çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanlarda, devamlılık bağlılığı duygularının ise 15 yıl ve üzeri çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanlarda daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışma süresine/kıdeme göre en yüksek örgütsel bağlılık duygusunun, 15 yıl ve üzeri çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanların normatif bağlılık duyguları, en düşük örgütsel bağlılık duygusunun ise 1

yıldan az çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanların normatif bağlılık duygusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gün geçtikçe daha da zorlaşan rekabet koşulları ile beraber, örgütler açısından ayakta kalabilmek ve amaçları doğrultusunda rakiplerine karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmek için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, günümüzde oldukça üzerinde durulan konular haline gelmişlerdir. Öyle ki, gelinen bu noktada, teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve küreselleşme, dünyanın giderek küçülmesini; bilginin bir üretim faktörüne dönüşmeye başlamasıyla beraber öneminin iyice ortaya çıkması da, örgütlerin yeni yönetim anlayışları arayışı içerisine girmelerini ve bu yöntemleri benimseme yönünde çalışmalarına hız vermelerini de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, "insan" faktörünün, yani çalışanların örgütler açısından önemi de, inkâr edilemez bir realite haline dönüşmüştür. Çalışanların, örgüt içerisindeki tüm yönetsel fonksiyonları yönetebilme kabiliyetleri ve önemi artık belirgin bir şekilde ortaya çıkan bilginin bulucusu, kullanıcısı ve geliştiricisi olmaları, örgütler için "insan" faktörünün günümüzde ne denli mühim bir unsur olduğunun, başlıca çıkış noktaları olarak kabul edilebilmektedir.

Kuşkusuz ki, günümüz iş yaşamında örgütlerin başarısı, çalışanların içerisinde bulundukları örgüte olan bağlılıkları ile yakın ve doğru orantılı bir ilişki içerisindedir. İçerisinde bulundukları örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissi duyan çalışanların varlığı, örgüt için bir dizi olumlu sonucu da beraberinde getirecektir. Çalışanların, bağlılıkları ölçüsünde motivasyonlarının artması, beraberinde performanslarının yükselmesi ve yapmış oldukları işlerle alakalı olarak, iş tatmin duygularının üst düzey seviyelerde gerçekleşmesi, bu olumlu sonuçlar içerisinde değerlendirilebilir. Aynı şekilde, çalışanların işe devamsızlık oranlarının çok düşük seviyelerde olması ve bu bağlamda, içerisinde bulundukları örgütte kalma isteklerinin artması da, yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasında gösterilebilir. Tersi bir durumdan; yani çalışanlar açısından düşük seviyelerde gerçekleşen bir örgütsel bağlılıktan söz edildiği zaman ise örgütler için birtakım olumsuzluklar söz konusu olacaktır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile orantılı olarak motivasyonlarında yaşanacak düşüklükler, beraberinde ortaya çıkacak düşük verimlilik ve düşük performans düzeyleri, örgütlerin karşılaşabilecekleri olumsuzluklara örnek teşkil edebilir. Öyle ki, çalışanların, işe geç

kalma, hatta işe gelmeme, son olarak ise işi bırakma eğilimi gösterme gibi davranışlar sergileyebilecek olmaları da, bu olumsuzluklar arasında gösterilebilir.

Görüldüğü üzere, çalışanların örgütsel bağlılık duyguları, onların örgütsel davranışlarına etki etmekte, sonuç olarak örgütler de bu durumdan olumlu veya olumsuz yönde etkilenmektedirler. İşte tam da bu noktada örgütler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik yöntemler ve uygulamaların arayışı içerisinde ve bu yönde politikalar geliştirme eğiliminde olmakla beraber, örgüt yöneticilerinden de, oluşturulabilecek bu politikaların, eksiksiz bir şekilde uygulamaya geçirilmesini beklemektedirler. Örgütsel bağlılık kavramı, genel anlamda örgütsel davranış konusunun içerisinde barındırdığı birçok kavramla ilişkili olmakla beraber, bu kavramın yakından ilişkili olduğu kavramlardan biri de şüphesiz ki, örgütsel adalet kavramıdır. Bu tez çalışmasında da, örgütsel adalet kavramı, örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler içerisinde değerlendirilmiş ve bu başlık altında incelenmiştir.

Çalışanların içerisinde bulundukları örgüte yönelik örgütsel adalet algıları, onların örgüte bağlılıklarının artması veya azalması üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgüt içerisinde, çalışanların ücret, terfi, ödül vb. tüm kazanımlarının, örgütte bulunan tüm çalışanlara adilane bir şekilde dağıtılması, yöneticiler tarafından, çalışanlar arasında herhangi bir ayrım yapılmadan, herkese eşit tutum ve davranışların sergilenmesiyle beraber, her bir çalışanın kendini örgütün değerli bir parçası olarak hissetmesinin sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakacaktır. Bu bağlamda çalışanlar, örgüt içerisindeki uygulamaların adil olduğunu düşünerek, diğer çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, hatta içerisinde bulundukları örgüte yönelik güven duygusu geliştireceklerdir. Örgüt içerisindeki rollerine ilişkin motivasyonları artmış, bu yönde verimlikleri ve performansları yükselmiş olacak ve yapmış oldukları işle alakalı üst düzey bir iş tatmini yaşayacaklardır. Tüm bu etkiler, çalışanların örgütsel bağlılık duygularının artması adına uygun bir zemin oluşturarak, çalışanların kendilerini, içerisinde bulundukları örgüte ait hissetmelerini sağlayacak, kariyerlerinin kalan kısmını o örgütte geçirmekten mutluluk duymasını da beraberinde getirecektir.

Yapılan araştırma kapsamında da, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasında, istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyde

bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu çerçeveden bakıldığında, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek seviyede olmasının, onların örgütsel bağlılık duygularının artmasını sağlayacak bir durum olacağı tespit edilmiştir.

Katılımcıların dağıtım adaleti algıları ile duygusal ve normatif bağlılık duyguları arasında, istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyli; devamlılık bağlılığı duyguları arasında ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, çalışanların dağıtım adaleti algılarının artıkça, duygusal ve normatif bağlılık duygularının orta düzeyde; devamlılık bağlılığı duygularının ise düşük düzeyde bir artış göstereceği belirlenmiştir. Katılımcıların süreç adaleti algıları ile duygusal ve normatif bağlılık duyguları arasında, istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyli; devamlılık bağlılığı duyguları arasında ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani, çalışanların süreç adaleti algılarının arttıkça, duygusal ve normatif bağlılık duygularının orta düzeyde; devamlılık bağlılığı duygularının ise düşük düzeyde bir artış göstereceği tespit edilmiştir. Katılımcıların etkileşim adaleti algıları ile duygusal bağlılık duyguları arasında, istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek düzeyde; normatif bağlılık duyguları arasında, pozitif yönlü ve orta düzeyde; devamlılık bağlılığı duyguları arasında ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Başka bir ifade şekliyle, çalışanların etkileşim adaleti algılarının arttıkça, duygusal bağlılık duygularının yüksek düzeyde; normatif bağlılık duygularının orta düzeyde; devamlılık bağlılığı duygularının ise düşük düzeyde bir artış göstereceği anlaşılmıştır. Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında, yüksek düzeyde bir ilişki olduğunun ortaya çıkması ve örgütsel adaletin tüm boyutlarının, devamlılık bağlılığı ile düşük düzeyde bir ilişki içerisinde olması, araştırmanın dikkat çeken sonuçlarındandır.

Araştırma dâhilinde, katılımcıların örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, katılımcıların örgütsel adaletin boyutları olarak değerlendirilen dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, orta düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğunun tespit edilmesi, üyesi oldukları örgütteki uygulamaların, genel anlamda çalışanlar tarafından adil olarak görüldüğü şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca, katılımcıların dağıtım adaleti algılarının, örgütsel adaletin diğer boyutlarına göre daha

düşük bir düzeyde; etkileşim adaleti algılarının ise daha yüksek bir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma kapsamında, katılımcılar arasında en yüksek dağıtım adaleti algısının, müdür pozisyonunda çalışanlarda, en düşük dağıtım adaleti algısının ise kadın çalışanlarda olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, en yüksek süreç adaleti algısının, müdür pozisyonunda çalışanlarda, en düşük süreç adaleti algısının ise güvenlik görevlisi pozisyonunda çalışanlarda olduğu gözlemlenmiştir. Bununla beraber, en yüksek etkileşim adaleti algısının, müdür pozisyonunda çalışanlarda, en düşük etkileşim adaleti algısının ise güvenlik görevlisi pozisyonunda çalışanlarda olduğu belirlenmiştir. Tüm örgütsel adalet boyutları içerisinde, en yüksek örgütsel adalet algısının, müdür pozisyonunda çalışanların dağıtım adaleti algısı, en düşük örgütsel adalet algısının ise kadın çalışanların dağıtım adaleti algısı olduğu da, araştırmanın dikkat çeken sonuçlarındandır.

Araştırma dâhilinde, katılımcıların örgütsel bağlılık duygularının yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle, örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları olarak kabul edilen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık duygularının, çalışanlarda yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgütsel bağlılık duygularının yüksek seviyede olduğunun gözlemlenmesi, çalışanların içerisinde bulundukları örgüte yönelik, güçlü bir bağlılık duygusu içerisinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca, katılımcıların duygusal bağlılık duygularının, örgütsel bağlılığın diğer sınıflandırmalarına göre daha düşük bir seviyede; devamlılık bağlılığı duygularının ise daha yüksek bir seviyede olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında, katılımcılar arasında en yüksek duygusal bağlılık duygusunun müdür pozisyonunda çalışanlarda, en düşük duygusal bağlılık duygusunun ise özel hizmet türünde çalışanlarda olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, en yüksek devamlılık bağlılığı duygusunun güvenlik görevlisi pozisyonunda çalışanlarda, en düşük devamlılık bağlılığı duygusunun ise 46-55 yaş aralığında olan çalışanlarda olduğu gözlemlenmiştir. Bununla beraber, en yüksek normatif bağlılık duygusunun müdür pozisyonunda çalışanlarda, en düşük normatif bağlılık

duygusunun ise 1 yıldan az çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanlarda olduğu belirlenmiştir. Tüm örgütsel bağlılık sınıflandırmaları içerisinde, en yüksek örgütsel bağlılık duygusunun, müdür pozisyonunda çalışanların duygusal bağlılık duygusu, en düşük örgütsel bağlılık duygusunun ise 1 yıldan az çalışma süresine/kıdeme sahip çalışanların normatif bağlılık duygusu olduğu da, araştırmanın dikkat çeken sonuçlarındandır.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde, ortaya çıkan sonuçlar dâhilinde katılımcıların örgütsel adalet algılarını ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık duygularını artırma yönünde, sonuç-öneri sentezinin bir özet şekliyle ele alınması da mümkündür.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde, katılımcıların dağıtım adaleti algılarının, diğer adalet algılarına göre daha düşük, etkileşim adaleti algılarının ise daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonucun, katılımcıların demografik özellikleri dâhilinde, hizmet türüne göre ayrılarak değerlendirilmesinin ardından, hem özel hizmet türünde hem de kamu hizmet türünde, bu sonucun aynı şekilde olduğu görülmektedir. Bu durum bizlere, çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri ücret, terfi, ödül vb. tüm kazanımların dağıtımıyla ilgili alınacak kararların, adil olması yönündeki algılarının, daha yüksek düzeylere çıkarılması gerektiğini işaret etmektedir. Örgüt içerisindeki tüm kazanımların, çalışanların örgüt içerisinde üstlendikleri rollere istinaden, adaletli bir şekilde dağıtılması veya bölüştürülmesi, çalışanların dağıtım adaleti algılarını artıracak; onların örgüt içerisindeki üstlenmiş oldukları sorumluluk ve rollerine ilişkin motivasyon duygularının artmasını, bu bağlamda daha yüksek bir performans ve iş tatmin düzeyine ulaşmalarını beraberinde getirecektir. Ortaya çıkacak olan bu durum kuşkusuz ki, çalışanların kendilerini örgüt içerisinde daha mutlu hissetmelerini sağlayacak ve onları örgüte bağlayıcı bir etki yaratacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde, katılımcıların duygusal bağlılık duygularının, diğer bağlılık duygularına göre daha düşük, devamlılık bağlılığı duygularının ise daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonucun, katılımcıların demografik özellikleri dâhilinde, hizmet türüne göre ayrılarak

değerlendirilmesinin ardından, özel hizmet türünde bu sonucun aynı şekilde karşımıza çıktığı görülmekle beraber; kamu hizmet türünde ise bu sonuçtan farklı olarak, çalışanların duygusal bağlılık duygularının, diğer bağlılık duygularına göre daha yüksek bir seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum bizlere, özel hizmet türünde çalışanların, içerisinde bulundukları örgüte duygusal anlamda bağlı olmalarından ziyade, daha çok ihtiyaçları dâhilinde ve zorunlu bir bağlılık duygusu geliştirdiklerini göstermektedir. Bu bağlamda, elde edilen bulgular neticesinde, etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunun ortaya çıkmasıyla beraber, özellikle hizmet türü özel olan bankaların, çalışanlarının başta etkileşim adaleti algılarının olmak üzere, bütün örgütsel adalet algılarının yükseltilmesi yönünde çalışmalar yapması gerektiği söylenebilir. Unutulmamalıdır ki, günümüzde tüm örgütler, çalışanların örgüte duygusal anlamda bağlılık geliştirmesini tercih etmektedirler. Bu çerçeveden bakıldığında, yöneticilerin, çalışanlarla olan ilişkilerinde, çalışanlara karşı dürüst, samimi, nazik ve saygılı tutumlar sergilemeleri, çalışanların kendilerini içerisinde bulundukları örgütün değerli bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacak ve örgüte karşı duygusal anlamda bağlılıklarının artmasını da beraberinde getirecektir.

Tez çalışması sonucunda ortaya konulacak ana fikir, günümüzde ortaya çıkan uluslararası ve toplumsal bütünleşmelerle birlikte örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rakiplerine karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmeleri, rekabette kendilerini diğer örgütler karşısında daha farklı ve güçlü kılmaları ile mümkün olacaktır. Tüm sektörler dâhil olmak üzere, özellikle hizmet sektöründe bu durumu yaratmanın en etkili yolu kuşkusuz ki, insan kaynağından geçmektedir. Elinde bulundurduğu insan kaynağını örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda en etkili şekilde kullanmayı başaran örgütler, bu yolda önemli bir adım olacaklardır. Şüphesiz ki, bu durumu sağlamanın en önemli yöntemlerinden biri, insan kaynağının örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının sağlanması ve bu yönde yapılacak çalışmalara hız verilmesidir.

KAYNAKLAR

Alaş, B. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi: İstanbul ili fatih ilçesi örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akdur, R. (2003). *Sağlık ocağı hizmetlerinde izleme değerlendirme ve eğitim kılavuzu.* Ankara: Onur Matbaacılık Ofset.

Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 16*(4), 463-484.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı.* Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet.* Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Atay, S. (2006). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Babaoğlan, E. & Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28*(2), 87-101.

Bakan, İ. (Ed.). (2011). *Yönetimde çağdaş ve güncel uygulamalar: Kavramlar, ilkeler, uygulamalar ve yaklaşımlar.* Ankara: Gazi Kitapevi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Baldwin, S. (2006). Organizational justice. *Institute for Employment Studies, 13*(1), 1-13.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi, 59*(4), 125-139.

Bernerth, B. J., Achilles, A. A., Hubert, S. F. & Walker, H. J. (2007). Justice cynicism and commitment. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(3), 303-326.

Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An african perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 13*(7), 1089-1109.

Bies, R. Y. (2001). Interactional justice: The sacred and profane. In J. Greenberg, R. Cropanzano, Op. Cit., 91.

Bozkaya, E. (2013). *Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hiyerarşik yapısı yüksek bir kurumda uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Böke, K. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Can, H. (1985). *Başarı güdüsü ve yönetsel başarı.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ceylan, C. & Bayram, N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütsel ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20*(1), 105-120.

Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(19), 194-213.

Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis, 8*(19), 68-88.

Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 13*(1), 539-554.

Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct. *Educational And Psychological Measurement, 56*(3), 238-252.

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 Physicology, 86*(3), 425-445.

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

Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri.* Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çakmak, H. (2008). *Kurumsal imajın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Çakmak, K. O. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çınar, Ö. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi ile iş tatmini örgütsel bağlılık örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü: Kahramanmaraş bankacılık sektöründe bir alan araştırması.* Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Çolak, M. & Erdost, E. H. (2004). Örgütsel adalet: Literatür incelemesi ve gelecek çalışmalar için bazı öneriler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(2), 51-84.

Çöl, G. & Ardıç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin bağlılık üzerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(2), 157-174.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(15), 115-132.

Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 2*(2), 71-78.

Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29*(3), 37-61.

Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği).* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Finkelstein, R., Minibas-Poussard J. & Bastounis, M. (2009). The moderating role of seeking social support on coping styles and perceptions of organizational justice: A study with french and turkish students. *Social Behavior And Personality, 37*(6), 845-862.

Geartner, K. N. & Nollen, S. D. (1989). Career experiences perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations, 42*(11), 975-991.

Gergen, K., Greenberg M. & Wills, R. (eds). (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relation relationship in social exchange: Advances in theory and research.* NewYork: Plenum Press.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.

Gunz, H. P. & Gunz, S. P. (1994). Professional / Organizational commitment and job satisfaction for lawyers. *Human Relations, 47*(7), 801-828.

Güçlü, N. & Zaman, O. (2011). Alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9*(3), 541-576.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması.* Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Günel, Ö. D. (2009). *Turizm sektöründe mevsimsellik sorunu ve mevsimlik istihdamın sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Günsal, E. (2010). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki ve bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Günüşen, E. Z. (2016). *Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Hoş, C. & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(4), 1-24.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 14*(7), 555-573.

İbrahimzade, Y. Y. (2016). *Algılanan örgütsel adaletin güven ile bağlılık üzerindeki etkisi ve hizmet sektöründe bir uygulaması.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 5*(1), 67-92.

İçöz, D. (2014). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Kayseri imalat sanayiinde bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık.* Ankara: Çizgi Kitapevi Yayıncılık.

İşcan, F. Ö. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60*(1), 149-171.

İşcan, F. Ö. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59*(1), 182–201.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(4), 49-64.

Keklik, B. & Us, N. C. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 143-161.

Kılıç, S. & Tok, N. (2014). Geleneksel adalet anlayışlarından çevresel adalet anlayışına. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6*(3), 213-228.

Kim, S. H. (2005). *Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis.* Doctoral dissertation, Maryland University, Maryland.

Lemons, M. A. & Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotions decisions: Using perceptions of fairness to build organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology, 16*(4), 268–281.

Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality, 45*(1), 1-52.

Manetje, M. O. (2009). *The impact of organisational culture on organisational commitment.* Dissertation, University of South Africa, Pretoria.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.

McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The psychological contract organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal, 21*(2), 84-91.

Mcdonald, G. & Makin, R. (2010). *Organizational commitmentand its future.* New York: Newtime Publishing.

Meydan, H. C., Basım, N. H. & Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Bilig-Ahmet Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 57*(9) 175-200.

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

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Management Review, 11*(2), 299-326.

Meyer, J. P. & Smith, A. C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of A Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*(4), 319-331.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 14*(3), 224-247.

Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), 527-556.

Okay, Ş. & Aydoğan, E. (2010). MYO öğrencilerinin internet kullanım amaçlarının incelenmesine ilişkin bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(11), 283-296.

Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi.* Eskişehir: Kaan Yayınları.

Özmen, N. T. Ö., Arbak, Y. & Özer Süral, P. (2007). Adalete verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 7*(1), 17-33.

Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction productivity and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly, 38*(3), 382-407.

Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study. *Journal of Management, 25*(6), 897-933.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *The Academy of Management Review, 12*(3), 460-471.

Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özler Ergun, D. N. (Ed.). (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular: Örgütsel Bağlılık.* Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Salant, P. & Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey.* Newyork: John Wiley & Sons.

Sarıdede, U. & Doyuran, S. (2004, Temmuz). *Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi.* XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda Sunulmuş Bildiri, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Savery, L., Travaglione, A. & Firns, I. G. J. (1998). The links between absenteeism and commitment during downsizing. *Personnel Review, (27)*4, 312-324.

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.

Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: Gümrük memurları üzerine bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2), 261-278.

Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık.* Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Swailes, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review, 33*(6), 187-204.

Şahin, R. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7*(14), 119-140.

Tanrıbil, S. (2015). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarına etkisi: Erzurum ili bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(1), 239-249.

Tunçbiz, B. (2015). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Karabük Üniversitesi akademik personel üzerinde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 830-838.

Uslu, A. (2012). *Örgütsel bağlılık daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda bir alan çalışması.* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Uyguç, N. & 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.

Wahn, J. C. (1998). Sexdifferences in the continuance component of organizational commitment. *Groupand organizational management, 23*(3), 256-267.

Walster, E., Berscheid, E. & Walster, W. G. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology, 25*(2), 151-176.

Wasti, S. A. (2000, Mayıs). *Meyer ve allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.* 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(3), 118-131.

Yalçın, A. & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 395-412.

Yalçın, A. & İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(9), 483-500.

Yanık, O. (2014). *Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü.* Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 3-16.

Yeniçeri, Ö. & Demirel, Y. (Editörler). (2011). *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar.* Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi.* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yürür, S. & 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.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Erzurum İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma

Bu anket çalışmasının amacı, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Araştırma, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren özel banka ve kamu bankası çalışanlarına yönelik yapılmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, anket formları üzerinde yaptığınız işaretlemeler veya verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Bu bağlamda, anket formları üzerindeki ifadelere yönelik vermiş olduğunuz bilgilerin eksiksiz, doğru ve gerçek duygularınızı yansıtıyor olması, çalışmanın güvenilirliği ve sağlığı açısından oldukça önem arz etmektedir.

Araştırmaya katılımınız ve araştırmaya yapacağınız katkıdan ötürü çok teşekkür ederim.

Vahit Cem TÜZEMEN
Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
vahitcemtuzemen@hotmail.com

Danışman: Doç. Dr. Sefa ÇETİN
Kastamonu Üniversitesi

Kişisel Bilgi Formu

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan seçeneklere, lütfen **"X"** işareti koyunuz.

1. Cinsiyet:
( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaş:
( ) 25 yaş ve altı ( ) 25-35 yaş ( ) 36-45 yaş ( ) 46-55 yaş ( ) 56 yaş ve üzeri

3. Medeni Durum:
( ) Evli ( ) Bekâr

4. Eğitim Durumu:
( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim/Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

5. Çalışma Süresi/Kıdem:
( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl ve üzeri

EK 1.'in devamı

6. Pozisyon:
( ) Müdür ( ) Yönetici ( ) Yönetici Yardımcısı ( ) Yetkili/Memur ( ) Güvenlik Görevlisi

7. Hizmet Türü:
( ) Kamu ( ) Özel

Örgütsel Adalet Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili, cümle sonlarındaki rakamlardan sizin için uygun olanını lütfen daire içine alınız.		**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Orta Düzeyde Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	İş yerindeki çalışma programımım adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4.	Elde ettiğim ödüllerin, adil olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
5.	İşimle alakalı sahip olduğum sorumlulukların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticiler, işe ilişkin kararları alırken, ön yargısız ve tarafsız bir tutum sergilerler.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticiler, iş ile alakalı bir karar almadan önce, alınacak kararla ilgili çalışanların görüş ve endişelerini dile getirmesine müsaade ederler.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticiler, iş ile ilgili kararları almadan önce, doğru ve eksiksiz bir şekilde bilgi sahibi olmayı isterler.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticiler, almış oldukları kararları çalışanlara açıklar ve bu kararlara açıklık getirecek ek bilgileri çalışanlarla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
10.	İşle ilgili alınan tüm kararlar, kararlardan etkilenecek olan tüm çalışanlara, ayrım gözetmeksizin ve tutarlı bir şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlar, yöneticilerin iş ile ilgili almış oldukları kararlara itiraz edebilir veya alınan kararlarda değişiklik yapılmasını talep edebilirler.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı bir tutum sergilerler.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticilerim, işimle alakalı kararlar alırken, bana değer verir ve bana karşı saygılı davranırlar.	1	2	3	4	5
14.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı ve hassas bir yaklaşım sergilerler.	1	2	3	4	5

15.	Yöneticilerim, işimle alakalı kararlar alırken, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken, bir çalışan olarak haklarımı önemser ve gözetirler.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticilerim, işimle alakalı kararlar alırken, bu kararların üzerimde oluşturabileceği etkileri benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken, bu kararların gerekçelerini benimle paylaşırlar.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticilerim, almış oldukları kararlara ilişkin, bana makul ve mantıklı açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20.	Yöneticilerim, işimle ilgili her kararı, bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili, cümle sonlarındaki rakamlardan sizin için uygun olanını lütfen daire içine alınız.		**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Orta Düzeyde Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım kurumun sorunlarını, kendi sorunlarımmış gibi görürüm.	1	2	3	4	5
3.	Kendimi bu kuruma karşı duygusal anlamda bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Kendimi bu kurumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5.	Bu kurumda çalışmanın benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
6.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.	Çalıştığım kurumla gurur duyuyor; bu kurumdan söz etmekten çok hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
8.	Benim için bu kurumda çalışmaya devam etmek, bir istek olduğu kadar; bir zorunluluk, bir ihtiyaçtır da.	1	2	3	4	5
9.	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak, benim için oldukça zor olurdu.	1	2	3	4	5
10.	Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar versem, hayatımda pek çok şeyin altüst olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için, mevcut iş alternatiflerinin oldukça sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.	Çalıştığım kurumdan ayrılmamın, bana maliyetinin oldukça yüksek olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13.	Bu kurumda kalmaya devam etmemim önemli nedenlerinden birisi, ayrılmamın büyük bir kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum imkânları sağlayamayabilir.	1	2	3	4	5
14.	Benim için daha avantajlı olsa bile, şu an bu kurumdan ayrılmanın doğru bir hareket olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15.	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

16.	Buradaki diğer çalışanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, şu an bu kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	1	2	3	4	5
17.	Bu kurum, benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
18.	Bu kurumdan şu an ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
19.	Bu kurumda kalmaya devam etmemim önemli nedenlerinden birisi, etik değerlerin önemine inanmam ve bu doğrultuda, içerisinde bulunduğum kuruma karşı ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	1	2	3	4	5
20.	Sık sık kurum değiştirmeyi uygun bulmuyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Vahit Cem TÜZEMEN

Doğum Yeri ve Yılı : Erzurum / 21.07.1983

Medeni Hali : Bekâr

Yabancı Dili : İngilizce

E-Posta : vahitcemtuzemen@hotmail.com / ctuzemen@agri.edu.tr

Eğitim Durumu

Lise : Erzurum Lisesi

Lisans : Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yüksek Lisans : Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mesleki Deneyim

İş Yeri	: TÜRMOB bünyesinde SMMM Stajı	2008-2011
İş Yeri	: Akbank T.A.Ş.	2011-2016
İş Yeri	: T.C. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	2016-(halen)