

**T.C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİNİN**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Ayça Aysun GÖRGÜLÜER**

**2013-NİĞDE**



**T.C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİNİN**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Ayça Aysun GÖRGÜLÜER**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Selen DOĞAN**

**2013-NİĞDE**

## ONAY SAYFASI

**Prof.Dr. SELEN DOĞAN** danışmanlığında **AYÇA AYSUN GÖRGÜLÜER** tarafından hazırlanan "**Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih:

### JÜRİ :

Danışman : Prof.Dr.Selen DOĞAN

Üye : Doç. Dr. Harun UÇAK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Faruk ŞAHİN



### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Günümüzde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Değişen ve sürekli gelişen dünyada, teknolojinin de ilerlemesiyle müşteri beklentileri de değişmektedir. Örgütün başarısı müşterilerinin ihtiyaçlarına her açıdan cevap vermekten geçtiği gibi, çalışanlarından da geçmektedir. Emin adımlarla ilerlemek isteyen bankalar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak zorundadır. Örgütsel adalet algısı yüksek olan ve çalışanların bağlılığının arttığı örgütlerde hem iş tatmin düzeylerinin hem de örgütsel performansın yüksek olması beklenmektedir.

Yapılan bu çalışmada, iş hayatında önemli bir yeri olan örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ayrı ayrı incelenmiştir. Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının ve iş tatmini düzeylerinin, örgüte olan bağlılıklarına etkisi üzerinde durulmaktadır.

Tez çalışması sırasında desteğini, pozitif enerjisini, motivasyonunu, bilgisini ve ilgisini benden esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Selen DOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her döneminde olduğu gibi, çalışmalarım süresince de desteklerini üzerimden eksik etmeyen, beni her koşulda cesaretlendiren, yaşadığım tüm sıkıntıları ve mutlulukları paylaştığım, hayat koçlarım sevgili babam Öğr. Gör. Celal GÖRGÜLÜER'e, annem Birsen GÖRGÜLÜER'e ve kardeşlerime, ayrıca çalışmakta olduğum Akdeniz Üniversitesi Proje Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Cengiz SAYIN'a, Öğr. Gör. Dr. Figen CEYLAN ve Öğr. Gör. Meral ÖZALP'a ve tüm arkadaşlarıma desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

***Ayça Aysun GÖRGÜLÜER***

***Niğde, 2013***

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Ayça Aysun GÖRGÜLÜER**  
**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**  
**Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN**  
**Mart 2013, 298 Sayfa**

Son yirmi yıldır artan teknoloji düzeyinin de etkisiyle bankacılık sektörü giderek güçlenmektedir. Artan rekabetin ve teknolojinin etkisi çalışan devrinin yoğun olmasına sebep olmaktadır, böylece kaliteli çalışanların örgüte olan bağlılıkları da güçleşmektedir. Çalışanın örgütündeki uygulamalarla ve kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki örgütsel adalet algılamaları sonucunda çalışanın iş tatmin düzeyi etkilenmektedir. Böylece örgüte olan bağlılıkları gerçekleşmektedir.

Bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının örgütsel adalet ve iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın teorik kısmında örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ampirik kısmında ise teorik kısımda verilen bilgileri sınamak amacıyla, Niğde İlinde ve Bor İlçesinde özel bankalarda görev yapan bankacıları kapsayan, ankete dayalı bir araştırmaya yer verilmiştir. Çalışanların bankalarına olan bağlılıkları, onların motivasyonu, verimlilikleri ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye katkı sağlamaları açısından oldukça önemlidir.

Bu bağlamda yapılan araştırmadan elde edilen bilgiler doğrultusunda; banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Banka Çalışanları.

**ABSTRACT**  
**EXAMINING THE EFFECTS OF**  
**ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION**  
**ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

**Ayça Aysun GÖRGÜLÜER**  
**Master Thesis, Business Administration**  
**Advisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN**  
**March 2013, 298 Pages**

In the last twenty years, the banking sector is grown stronger by the effect of developing technology. The effect of raising rival and developing technology cause the labor turnover, thus organizational commitment of the qualified employees becomes difficult. As a result of the employees' organizational justice perceptions, the management practices and treating fairly in workplace, employee's satisfaction level varies. Thereby, their organizational commitment is actualized.

The aim of this study is to examine the effects of organizational justice and job satisfaction of the bank employees organizational commitment.

In the empirical part of the present on study in an attempt to prove the information given in the theoretical part of the study, a survey-based research was conducted with bank employees who are working in private banks in the province of Nigde and in the district of Bor. The performance, motivation and organizational commitment of the employees is considerable important in terms of making contribution to achieve organizational objectives.

In the direction of the informations obtained as a result of this research, which being high of the organizational justice perception and job satisfaction level of the bank employees is affected positively on organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Bank Employees.

## İÇİNDEKİLER

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| ÖNSÖZ.....                             | i   |
| ÖZET.....                              | ii  |
| ABSTRACT .....                         | iii |
| İÇİNDEKİLER .....                      | iv  |
| TABLolar LİSTESİ.....                  | xii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                  | xix |
| SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... | xx  |
| EKLER LİSTESİ .....                    | xxi |

### BÖLÜM 1

#### GİRİŞ

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1.1.ÇALIŞMANIN ÖNEMİ .....          | 1 |
| 1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....          | 2 |
| 1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM ..... | 3 |
| 1.4. ÇALIŞMANIN PLANI .....         | 3 |

### BÖLÜM 2

#### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE ÖNEMİ .....                | 6  |
| 2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN BAZI GÖRÜŞLER ..... | 8  |
| 2.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE BAZI KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ .....   | 9  |
| 2.3.1.Örgütsel Adalet ve GÜDÜLEME.....                     | 10 |
| 2.3.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağıllık .....          | 13 |
| 2.3.3. Örgütsel Adalet ve Güven .....                      | 15 |
| 2.3.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel İklim .....             | 19 |

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....</b>      | <b>20</b> |
| 2.4.1. Sınıflandırmanın Boyutları .....                              | 20        |
| 2.4.1.1. Reaktif-Proaktif Boyut .....                                | 21        |
| 2.4.1.2. Süreç- İçerik Boyutu .....                                  | 21        |
| <b>2.5. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ .....</b>                          | <b>23</b> |
| 2.5.1. Eşitlik Teorisi .....                                         | 23        |
| 2.5.2. Görelî Yoksunluk Teorisi.....                                 | 27        |
| 2.5.3. Folger’ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi .....                   | 28        |
| 2.5.4. Kestirme Adalet Teorisi .....                                 | 29        |
| 2.5.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlakî Erdemler Modeli..... | 30        |
| 2.5.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....                                | 31        |
| <b>2.6. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ.....</b>                             | <b>31</b> |
| 2.6.1. Dağıtım Adaleti.....                                          | 33        |
| 2.6.2. Prosedür Adaleti.....                                         | 38        |
| 2.6.3. Etkileşim Adaleti .....                                       | 43        |
| 2.6.4. Bilgisel Adalet .....                                         | 45        |
| 2.6.5. Kişilerarası Adalet .....                                     | 46        |
| <b>2.7. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİ AÇIKLAYICI MODELLER.....</b>       | <b>48</b> |
| 2.7.1. Kaynak Temelli ve İlişki Temelli Modeller.....                | 48        |
| 2.7.2. Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modelleri .....                  | 49        |
| 2.7.3. Bilişsel Atıf Modeli.....                                     | 50        |
| <b>2.8. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİN BİRBİRLERİNE ETKİLERİ .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>2.9. ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ SORUNLAR.....</b>      | <b>55</b> |
| 2.9.1. Seçim ve Yerleştirmede Adaletsizlik.....                      | 57        |
| 2.9.2. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik .....                  | 58        |
| 2.9.3. Terfî ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik .....               | 59        |
| 2.9.4. Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik.....         | 62        |
| 2.9.5. Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik .....            | 63        |
| 2.9.6. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik.....                  | 64        |
| 2.9.7. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik.....              | 65        |
| 2.9.8. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik .....                 | 66        |

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.9.9. Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik.....                                         | 68        |
| <b>2.10. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL OLMAYAN DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİ.....</b> | <b>69</b> |
| 2.10.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Cinsiyet İlişkisi .....                             | 70        |
| 2.10.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Ahlakî Değerler İlişkisi.....                       | 71        |
| 2.10.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Kültür İlişkisi .....                               | 71        |

### **BÖLÜM 3**

#### **İŞ TATMİNİ KAVRAMI, İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, UYGULAMALAR VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....</b>                                             | <b>73</b> |
| <b>3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>                                         | <b>75</b> |
| <b>3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ OLAN BİREYSEL FAKTÖRLER.....</b> | <b>76</b> |
| 3.3.1. Kişisel Faktörler.....                                                              | 76        |
| 3.3.2. Yaş ve Hizmet Süresi.....                                                           | 77        |
| 3.3.3. Cinsiyet .....                                                                      | 78        |
| 3.3.4. Medeni Durum .....                                                                  | 79        |
| 3.3.5. Statü .....                                                                         | 79        |
| 3.3.6. Eğitim ve Öğretim Durumu .....                                                      | 81        |
| <b>3.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....</b> | <b>82</b> |
| 3.4.1. İşin Niteliği .....                                                                 | 82        |
| 3.4.2. Çalışma Koşulları.....                                                              | 84        |
| 3.4.3. Arkadaşlık Ortamı.....                                                              | 84        |
| 3.4.4. Ücret.....                                                                          | 85        |
| 3.4.5. Yönetimle İlişkiler .....                                                           | 86        |
| 3.4.6. Kariyer .....                                                                       | 88        |
| 3.4.7. İş Güvencesi.....                                                                   | 90        |
| 3.4.8. İletişim Tarzı .....                                                                | 91        |
| 3.4.9. Örgüt İçindeki Görevlerin Adil Dağılımı .....                                       | 91        |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.10. Uygun ve Adil Ödüllendirme Sistemi.....                         | 92         |
| <b>3.5. ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR .....</b> | <b>92</b>  |
| 3.5.1. İş Rotasyonu.....                                                | 93         |
| 3.5.2. İş Tasarımı .....                                                | 94         |
| 3.5.3. İş Zenginleştirme .....                                          | 95         |
| 3.5.4. İş Genişletme .....                                              | 96         |
| 3.5.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı .....                                  | 97         |
| 3.5.6. Esnek Zaman Uygulaması .....                                     | 97         |
| 3.5.7. İş Paylaşımı .....                                               | 98         |
| 3.5.8. Part-Time Çalışma .....                                          | 99         |
| 3.5.9. Eğitim.....                                                      | 100        |
| <b>3.6. İŞ TATMİNSİZLİĞİ KAVRAMI VE SONUÇLARI.....</b>                  | <b>100</b> |
| 3.6.1. Devamsızlık .....                                                | 102        |
| 3.6.2. Personel Devri ve İşten Ayrılma Niyeti.....                      | 102        |
| 3.6.3. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları.....                            | 104        |
| 3.6.4. Sendikal Örgütlenme, Grev ve Lokavt .....                        | 105        |
| 3.6.5. Saldırgan ve Örgütsel Sabotaj.....                               | 106        |
| 3.6.6. Çatışma .....                                                    | 108        |
| 3.6.7. Yabancılaşma .....                                               | 109        |
| 3.6.8. Engellenme .....                                                 | 110        |
| 3.6.9. Stres.....                                                       | 112        |
| 3.6.10. Geriye Dönüş Davranışları .....                                 | 113        |
| 3.6.11. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar .....                 | 113        |
| 3.6.12. Psikosomatik Rahatsızlıklar.....                                | 114        |
| <b>3.7. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ .....</b>                | <b>115</b> |

## **BÖLÜM 4**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMI VE ÖNEMİ .....</b> | <b>118</b> |
|-------------------------------------------------------|------------|

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ .....</b> | <b>122</b> |
| 4.2.1. Mesleğe Bağlılık .....                                     | 122        |
| 4.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık .....                            | 124        |
| 4.2.3. Örgüte Bağlılık.....                                       | 125        |
| 4.2.4. İşe Bağlılık .....                                         | 126        |
| 4.2.5. İtaat .....                                                | 127        |
| <b>4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SINIFLANDIRILMASI.....</b>            | <b>128</b> |
| 4.3.1. Tutumsal Bağlılık.....                                     | 130        |
| 4.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....                                | 133        |
| 4.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....                              | 135        |
| 4.3.1.3. O'Relly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....                    | 139        |
| 4.3.1.3.1. Uyum Bağlılığı .....                                   | 139        |
| 4.3.1.3.2. Özdeşleşme .....                                       | 141        |
| 4.3.1.3.3. İçselleştirme .....                                    | 141        |
| 4.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....                        | 142        |
| 4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....                        | 143        |
| 4.3.2. Davranışsal Bağlılık.....                                  | 150        |
| 4.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....                      | 151        |
| 4.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....                              | 153        |
| 4.3.3. Çoklu Bağlılık .....                                       | 154        |
| <b>4.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>  | <b>156</b> |
| 4.4.1. Bireysel Faktörler.....                                    | 157        |
| 4.4.1.1. Demografik Özellikler .....                              | 157        |
| 4.4.1.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....                     | 157        |
| 4.4.1.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş.....                          | 159        |
| 4.4.1.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi.....               | 159        |
| 4.4.1.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim .....                      | 160        |
| 4.4.1.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum .....                | 161        |
| 4.4.1.2. Başarı Güdüsü .....                                      | 161        |
| 4.4.1.3. Çalışan Beklentileri .....                               | 162        |
| 4.4.2. İşe İlişkin Faktörler .....                                | 163        |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.2.1. İşin Niteliği, Önemi ve İş Tatmini.....                | 163 |
| 4.4.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....                | 164 |
| 4.4.3. Örgüt Yapısı ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler ..... | 165 |
| 4.4.3.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....                       | 165 |
| 4.4.3.2. Örgütsel Sosyalleşme .....                             | 166 |
| 4.4.3.3. Örgüt Kültürü .....                                    | 167 |
| 4.4.3.4. Yönetim ve Liderlik .....                              | 169 |
| 4.4.3.5. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi .....                    | 170 |
| 4.4.3.6. Çalışana Verilen Önem.....                             | 171 |
| 4.4.3.7. Örgütsel Güven.....                                    | 172 |
| 4.4.3.8. Örgütsel Ödüller .....                                 | 173 |
| 4.4.3.9. Takım Çalışması.....                                   | 174 |
| 4.4.3.10. Yükselme Olanakları .....                             | 174 |
| 4.4.3.11. İş Tatmini.....                                       | 175 |
| 4.4.4. Çevresel Faktörler .....                                 | 175 |
| 4.4.4.1. Profesyonellik.....                                    | 175 |
| 4.4.4.2. Yeni İş Bulma Olanakları .....                         | 176 |

## **BÖLÜM 5**

### **ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>                                                | <b>177</b> |
| <b>5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI .....</b>                                    | <b>179</b> |
| <b>5.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....</b>                                            | <b>180</b> |
| <b>5.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>                               | <b>181</b> |
| <b>5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>                                             | <b>184</b> |
| 5.5.1. Tam Örneklem Yöntemi .....                                                  | 184        |
| 5.5.2. Veri Toplama Yöntemi .....                                                  | 186        |
| <b>5.6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE<br/>DEĞERLENDİRMESİ.....</b> | <b>188</b> |
| 5.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....               | 188        |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.6.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....                                                                    | 188 |
| 5.6.1.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....                                                            | 189 |
| 5.6.1.3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....                                                                | 189 |
| 5.6.1.4. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....                                                                   | 190 |
| 5.6.1.5. Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre<br>Dağılımı .....                                           | 190 |
| 5.6.2. Korelasyon Analizi .....                                                                                          | 191 |
| 5.6.3. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Çözümü .....                                                                   | 192 |
| 5.6.4. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Test Edilmesi.....                                                            | 193 |
| 5.6.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Üzerine<br>Regresyonu.....                                   | 194 |
| 5.6.4.1.1. Prosedür Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt<br>Boyutu Üzerine Regresyonu.....                         | 196 |
| 5.6.4.1.2. Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık<br>Alt Boyutu Üzerine Regresyonu.....                       | 198 |
| 5.6.4.1.3. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının<br>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu.   | 200 |
| 5.6.4.1.4. Prosedür Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt<br>Boyutu Üzerine Regresyonu.....                            | 202 |
| 5.6.4.1.5. Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt<br>Boyutu Üzerine Regresyonu.....                          | 204 |
| 5.6.4.1.6. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının<br>Devam Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu ....  | 206 |
| 5.6.4.1.7. Prosedür Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt<br>Boyutu Üzerine Regresyonu .....                        | 208 |
| 5.6.4.1.8. Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt<br>Boyutu Üzerine Regresyonu.....                       | 210 |
| 5.6.4.1.9. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının<br>Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyon ... | 212 |
| 5.6.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Tatmini Ölçeği Üzerine<br>Regresyonu .....                                         | 214 |

|                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.6.4.2.1. Prosedür Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                            | 216        |
| 5.6.4.2.2. Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                          | 218        |
| 5.6.4.2.3. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu.....   | 220        |
| 5.6.4.2.4. Prosedür Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                           | 222        |
| 5.6.4.2.5. Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                         | 224        |
| 5.6.4.2.6. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu ..... | 226        |
| 5.6.4.3. İş Tatmini Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Üzerine Regresyonu .....                                      | 228        |
| 5.6.4.3.1. İçsel Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                          | 230        |
| 5.6.4.3.2. Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                         | 232        |
| 5.6.4.3.3. İçsel Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                             | 234        |
| 5.6.4.3.4. Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                            | 236        |
| 5.6.4.3.5. İçsel Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                          | 238        |
| 5.6.4.3.6. Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu .....                         | 240        |
| 5.6.4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İş Tatminine Aracılık Etkisi .....                | 242        |
| 5.6.4.5. Alt Boyutlara Ait Hipotezlere Genel Bakış.....                                                              | 244        |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                                                                    | <b>247</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                | <b>252</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                    | <b>291</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 2.1</b> : Adalet Teorileri.....                                                                                                           | 22  |
| <b>Tablo 2.2</b> : Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....                                                                            | 23  |
| <b>Tablo 2.3</b> : Örgütsel Adalette Kaynak ve İlişki Temelli Yaklaşımlar.....                                                                     | 50  |
| <b>Tablo 2.4</b> : Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel<br>Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi.....                   | 52  |
| <b>Tablo 4.1</b> : İtaat ve Bağlılığın Karşılaştırılması .....                                                                                     | 127 |
| <b>Tablo 4.2</b> : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasında Farklı Yaklaşımlar.....                                                                | 129 |
| <b>Tablo 5.1</b> : Evren, Örneklem.....                                                                                                            | 185 |
| <b>Tablo 5.2</b> : Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson<br>Korelasyonları.....                                                 | 192 |
| <b>Tablo 5.3</b> : Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları.....                                                                               | 193 |
| <b>Tablo 5.4</b> : Örgütsel Adalet Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren<br>Regresyon Modeli.....                                 | 194 |
| <b>Tablo 5.5</b> : Örgütsel Adalet Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren<br>Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....          | 195 |
| <b>Tablo 5.6</b> : Örgütsel Adalet Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren<br>Katsayılar .....                                      | 196 |
| <b>Tablo 5.7</b> : Prosedür Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna<br>Etkisini Gösteren Regresyon Modeli.....                         | 196 |
| <b>Tablo 5.8</b> : Prosedür Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna<br>Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) ..... | 197 |
| <b>Tablo 5.9</b> : Prosedür Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna<br>Etkisini Gösteren Katsayılar .....                              | 198 |
| <b>Tablo 5.10</b> : Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna<br>Etkisini Gösteren Regresyon Modeli.....                      | 198 |

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 5.11:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....                         | 199 |
| <b>Tablo 5.12:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar .....                                                      | 200 |
| <b>Tablo 5.13:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                        | 200 |
| <b>Tablo 5.14:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) ..... | 201 |
| <b>Tablo 5.15:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar .....                              | 202 |
| <b>Tablo 5.16:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                     | 202 |
| <b>Tablo 5.17:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....                              | 203 |
| <b>Tablo 5.18:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar .....                                                           | 204 |
| <b>Tablo 5.19:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                   | 204 |
| <b>Tablo 5.20:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....                            | 205 |
| <b>Tablo 5.21:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar .....                                                         | 206 |
| <b>Tablo 5.22:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                           | 206 |
| <b>Tablo 5.23:</b> Kişilerarası Adalet ile Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....   | 207 |

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 5.24:</b> Kişilerarası Adalet ile Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar .....                                | 208 |
| <b>Tablo 5.25:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                  | 208 |
| <b>Tablo 5.26:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....                           | 209 |
| <b>Tablo 5.27:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar .....                                                        | 210 |
| <b>Tablo 5.28:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                | 210 |
| <b>Tablo 5.29:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....                         | 211 |
| <b>Tablo 5.30:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar .....                                                      | 212 |
| <b>Tablo 5.31:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                        | 212 |
| <b>Tablo 5.32:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) ..... | 213 |
| <b>Tablo 5.33:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                               | 214 |
| <b>Tablo 5.34:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Tatmini Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modeli.....                                                                  | 214 |
| <b>Tablo 5.35:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Tatmini Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....                                          | 215 |
| <b>Tablo 5.36:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Tatmini Ölçeğine Etkisini Gösteren Katsayılar .....                                                                       | 216 |

|                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 5.37:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                  | 216 |
| <b>Tablo 5.38:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....                            | 217 |
| <b>Tablo 5.39:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                                                         | 218 |
| <b>Tablo 5.40:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                | 218 |
| <b>Tablo 5.41:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....                          | 219 |
| <b>Tablo 5.42:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                                                       | 220 |
| <b>Tablo 5.43:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                        | 220 |
| <b>Tablo 5.44:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) ..... | 221 |
| <b>Tablo 5.45:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                               | 222 |
| <b>Tablo 5.46:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                 | 222 |
| <b>Tablo 5.47:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....                           | 223 |
| <b>Tablo 5.48:</b> Prosedür Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                                                        | 224 |
| <b>Tablo 5.49:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                               | 224 |

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 5.50:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....                          | 225 |
| <b>Tablo 5.51:</b> Dağıtımsal Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                                                       | 226 |
| <b>Tablo 5.52:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                        | 226 |
| <b>Tablo 5.53:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) ..... | 227 |
| <b>Tablo 5.54:</b> Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar .....                              | 228 |
| <b>Tablo 5.55:</b> İş Tatmini Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modeli.....                                                            | 228 |
| <b>Tablo 5.56:</b> İş Tatmini Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....                                    | 229 |
| <b>Tablo 5.57:</b> İş Tatmini Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Katsayılar .....                                                                 | 230 |
| <b>Tablo 5.58:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                 | 230 |
| <b>Tablo 5.59:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....                           | 231 |
| <b>Tablo 5.60:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                                                        | 232 |
| <b>Tablo 5.61:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                                                | 232 |
| <b>Tablo 5.62:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....                          | 233 |

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 5.63:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                              | 234 |
| <b>Tablo 5.64:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                           | 234 |
| <b>Tablo 5.65:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....     | 235 |
| <b>Tablo 5.66:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                                  | 236 |
| <b>Tablo 5.67:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                          | 236 |
| <b>Tablo 5.68:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....    | 237 |
| <b>Tablo 5.69:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                                 | 238 |
| <b>Tablo 5.70:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                        | 238 |
| <b>Tablo 5.71:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA).....  | 239 |
| <b>Tablo 5.72:</b> İçsel Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                               | 240 |
| <b>Tablo 5.73:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .....                       | 240 |
| <b>Tablo 5.74:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)..... | 241 |
| <b>Tablo 5.75:</b> Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar.....                              | 242 |
| <b>Tablo 5.76:</b> Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Regresyon Modeli.....                                               | 242 |

|                                                                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tablo 5.77: Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) .....</b> | <b>243</b> |
| <b>Tablo 5.78: Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Katsayılar .....</b>                              | <b>244</b> |
| <b>Tablo 5.79: Alt Boyutlara Ait Hipotezlerin Genel Sonuçları-1 .....</b>                                              | <b>245</b> |
| <b>Tablo 5.80: Alt Boyutlara Ait Hipotezlerin Genel Sonuçları-2 .....</b>                                              | <b>245</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1: Çalışanın İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....         | 12  |
| Şekil 4.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....                       | 130 |
| Şekil 4.2: Tutumsal Bağlılık Süreci.....                                     | 132 |
| Şekil 4.3: Kanter'in Tutumsal Bağlılık Sınıflandırması .....                 | 134 |
| Şekil 4.4: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli .....                            | 144 |
| Şekil 4.5: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....                       | 148 |
| Şekil 4.6: Davranışsal Bağlılık Süreci .....                                 | 150 |
| Şekil 4.7: Reichers'in Örgütsel Bağlılık Modeli .....                        | 155 |
| Şekil 4.8: Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki .....               | 173 |
| Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli .....                                         | 182 |
| Şekil 5.2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....                      | 188 |
| Şekil 5.3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....              | 189 |
| Şekil 5.4: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....                 | 189 |
| Şekil 5.5: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....                     | 190 |
| Şekil 5.6: Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı..... | 191 |

## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

|                                                  |        |
|--------------------------------------------------|--------|
| Adı geçen eser                                   | a.g.e. |
| Çok yazarlı eserlerde ilk yazarlardan sonrakiler | vd.    |
| Editör                                           | Ed.    |
| ve benzeri/ve benzerleri                         | vb.    |
| Bakınız                                          | Bkz.   |

## **EKLER LİSTESİ**

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>Ek 1: Anket Formu .....</b> | <b>291</b> |
| <b>Ek 2: Özgeçmiş .....</b>    | <b>295</b> |

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

### 1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Günümüzde örgütlerin varlıklarını uzun dönemlerde sürdürebilmeleri için kaliteli ve hızlı müşteri hizmeti vermelerinin önemi artmıştır. Böylece insan unsuru iş yaşamında örgütsel performansın artırılmasında önemli bir rekabet gücü olarak değerlendirilmektedir. Rekabeti önemli kılan da örgütte, nitelikli işgücünü bünyesinde barındırmak, personeli güçlendirmek, çalışanlarını örgütte memnun bir şekilde tutabilmek, çalışanların örgüte aidiyetini geliştirmek ve böylece yüksek performans elde etmektir. Çalışanları işle ve iş ortamı ile ilgili algılamaları, çalışanların işi, yöneticileri, iş süreçleri, ast ve üstleriyle olan ilişkileri ve eşitlik, hak ve adalet gibi sosyal kavramlarla yakından ilişkilidir. Örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların adil bir şekilde dağıtılması, çalışanların işlerinden memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. İş tatminine sahip olan çalışanların hem performansı hem de örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir.

Çalışanların bir örgütte faaliyette bulunmaları, örgütün performansı ve kalitesini artırmak için kişisel sorumluluk almak istemeleri, işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretmeye istekli olmaları örgüt adına maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektedir. Fakat gösterilen çabaya karşılık verilmezse, çalışanlar arasında adil bir politika uygulanmazsa ve çalışanlar bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte kalmak istemeyeceklerdir. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen örgüt yöneticilerinin onlara değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir.

Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgüte bağlılıklarının sağlanması gerekir. Aksi halde çalışanlar, örgütlerdeki herhangi bir işlemde dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman örgütsel bağlılıkları zayıflayacak ve iş tatminine ulaşamayacaklardır. Sonuçta işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybedecek ve işten ayrılma niyeti içine girebileceklerdir (Tutar, 2007). Özellikle bilgi teknolojileri sayesinde çalışanların her

konudan haberdar olduğu günümüz iş yaşamında, çalışanların adalet beklentilerini görmezden gelmenin ya da geçiştirmenin, başta iş tatmini ve örgüt performansı olmak üzere birçok örgütsel sonuçlar üzerinde etkileri olabileceği anlaşılmıştır (Moore,1978; Okun, 1975).

Bu çalışma, örgütsel bağlılığın sağlanmasında, örgütsel adalet ve iş tatmini kavramlarının ne kadar etkili olduğunu belirlemeye yönelik bir bakış açısı oluşturması bakımından önemli görülmektedir. Bankada örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini araştıran ve çalışanların örgüte bağlanmasında önemli katkılar sağlayacağı düşünülen bu çalışma ilk olması açısından önem arz etmektedir.

## **1.2. ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu çalışma, özel bankalarda görev alan çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında, örgütsel adalet ve iş tatmininin etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi özel bankaların da başarısının ve müşteri memnuniyetlerinin artırılmasında çalışanların önemli katkıları bulunmaktadır. Çalışanların bankalarına bağlı olmaları ve dolayısıyla işlerinden tatmin olmaları, yaptıkları işlerin kalitesini artıracaktır. Bu da müşterinin memnuniyetine yansarak, bankaların başarısına katkı sağlayacaktır.

Bankaların başarısı, çalışanların örgütündeki uygulamalarla ve kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılamaları ile ilgili olup, bu algılarının iş tatmini, örgüte bağlılık gibi örgütsel sonuçları ne şekilde etkilediğini açıklamasıyla gerçekleşmektedir. Bu düşünce doğrultusunda çalışmada, bankalarda örgütsel adalet ve iş tatmini kavramının, örgütsel bağlılığa etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

### **1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM**

Örgütsel adaletin ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin bir araştırma başlığı taşıyan bu çalışma teorik ve ampirik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmanın teorik kısmında incelenen örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin literatürde pek çok yayın ve araştırma bulunmaktadır. Ancak bankacılık sektöründe üç kavramın bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Konuya ilişkin yayınlar, Türkiye’deki üniversite kütüphanelerinden, yurt içi ve yurt dışı çeşitli yayınlardan ve internetten elde edilmiştir. Elde edilen yayınlardan, kitaplardan, tezlerden ve makalelerden yararlanılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Teorik kısımdan sonra, Niğde İli ve Bor İlçesinde bulunan özel bankalarda görev alan çalışanlara yönelik, ankete dayalı bir araştırma bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümde anket verilerinin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, özel bankalarda çalışanların örgütsel adalet ve iş tatmin düzeylerinin, çalışanın örgüte bağlılığa etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

### **1.4. ÇALIŞMANIN PLANI**

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü olan giriş bölümünde; çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışmanın planı yer almaktadır.

İkinci bölümde; örgütsel adalet kavramı, tanımı ve önemi, örgütsel adalet kavramına ilişkin bazı görüşler, örgütsel adalet ile bazı kavramların ilişkisi, örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılması, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adalet türleri, örgütsel adalet türlerini açıklayıcı modeller ve örgütsel adalet türlerinin birbirlerine etkilerine yer verilmektedir. Ayrıca örgütlerde örgütsel adalet ile ilgili sorunlar,

örgütsel adalet algıları ve örgütsel olmayan değişkenlerin ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde; iş tatmininin tanımı ve önemi, iş tatminini etkileyen ve iş tatmini ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel faktörler, örgütlerde iş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalar, iş tatminsizliği kavramı, sonuçları ve örgütsel adaletin iş tatmini ile olan ilişkisi yer almaktadır.

Dördüncü bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

Beşinci bölümde; Niğde İli ve Bor İlçesinde yer alan özel bankalarda çalışan personeli kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma bulunmakta ve bu bölümde araştırmanın önemi, amacı ve kapsamı, kısıtları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise tez çalışmasının teorik ve araştırma bölümleri analiz edilerek yapılan tespitler ve değerlendirmeler yer almaktadır.

## BÖLÜM 2

### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Adalet en genel anlamıyla “Hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi, haklı ile haksızın ayırt edilmesi.” anlamına gelmektedir ([tr.wikipedia.org/wiki/Adalet](http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet)). Doğruluk, eşitlik, tarafsızlık, hak, hak yemezik ve herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, bireylerin yaşadıkları toplumda ihtiyaç duydukları düzeni ve güvenliğini sağlayan bir gerekliliktir ve toplumsal yaşamın en önemli unsurlarından biridir.

Beugre ve Barol, örgütsel adaleti, “Bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir.” şeklinde tanımlamaktadır. Greenberg’e göre örgütsel adalet, “İş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir terimdir.”(Çakır, 2009: 25).

Adalet kavramı, bir birey ya da insan grubuna adaletli ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koymaktadır. Adalet, bireyler ya da insan gruplarının sahip olduğu belli hakları onlara sunmaktır. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar sadece bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna etki etmektedir (Rebore, 2001: 228).

Akademik disiplinlerin birçoğu kendilerini örgütsel araştırmalara adanmışlardır. Ancak her bilim dalı kendi değerleri doğrultusunda bu çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Örneğin, ekonomistlere göre örgütler, toplumsal refahın sağlanması için kurulmaktadır ve her türlü örgütsel sorunun çözüm kaynağı paradır. Çalışan istihdamı, yeni teknoloji, yatırım ve hammadde alımı gibi konular için sadece para olması yeterli bir koşuldur. Öte yandan endüstriyel sosyologlar, örgütsel yaşamın sosyal yönü üzerinde durmaktadırlar. Onlara göre örgütsel yaşama sistematik olarak katkı sağlayan olgu, örgütün sosyal gücünün akışı ve kullanımudur.

Yani bir örgütün niteliğini ve önemini belirlerken ekonomistler parasal durumunu, sosyologlar ise örgütün sosyal gücünü göz önüne almakta ve araştırmaları çoğunlukla bu konular üzerinde yoğunlaşmaktadır (Taşkaya, 2009: 4).

Ancak son yıllarda endüstriyel örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütlerin değerini ortaya çıkaran en önemli faktör olduğu keşfedilmiş ve bilim adamları araştırmalarını çalışanlar ile iş yerleri arasındaki ilişkileri ölçmeye yönlendirmiştir (Cropanzano vd., 2001).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet kavramı, önemi, örgütsel adaletle ilgili kuramsal yaklaşımlar, örgütsel adaletin boyutları üzerinde durulacaktır.

## **2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Örgütsel adalet algısı, çalışanları örgütsel amaçlar yönünde harekete geçirmek ve çalışan-örgüt ilişkisini düzenlemek adına günümüzde giderek önem kazanan konulardan biridir (Greenberg ve Colquitt, 2005). Örgütsel adalet algısı, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ve kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılamaları ile ilgili olup, bu algılarının iş tatmini, örgüte bağlılık gibi örgütsel sonuçları ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışan bir olgudur (Greenberg, 1996). Bir başka ifade ile işle ilgili çıktıların dağıtımı ve bu dağıtımda kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak nitelendirilmesi anlamına gelmektedir (Beugre, 2002). Benzer şekilde Folger ve Cronpanzano (1998) da örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl dağıtıldığına ve bu dağıtım kararlarının nasıl alındığına dair prosedür ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar olarak tanımlamışlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Adalet kavramı tüm dünya insanların temel hak ve özgürlüklerini adil olarak belirlemek amacıyla, Birleşmiş Milletlerin 1948 yılında hazırladığı İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ile sosyal yaşama yansıtılmıştır. Bu bildirgenin bütün maddeleri toplumsal gerçekçilik, eşit haklar, eşit dağıtım anlamına gelen ve

insanların birbirine nasıl davranması gerektiği gibi bireysel ilişkiler ile kaynakların çalışanlar arasında nasıl dağıtılacağı konusunda tartışmalarda önemli yer bulan sosyal adalet ile ilişkilidir (Tan, 2006).

Sosyal adaletin toplumsal yaşamın önemli bir parçası olan iş hayatına da uyarlanmasıyla birlikte, örgütte adaletin varlığı kabul edilip önemsenmeye başlanmış ve ilk kez Greenberg (1987) tarafından, ‘örgütsel adalet’ olarak isimlendirilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Her ne kadar kavram ilk kez Greenberg (1987) tarafından adlandırılmış olsa da aslında ortaya atılması 2. Dünya savaşı yıllarına dayanmaktadır. Savaşta yer alan askerlerin orduya uyumu konusunda Stouffer vd., (1949) tarafından yapılan bir araştırmada, araştırmacılar orduda görev alan kişilerin terfileri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada, hava birliğinde çalışanların kara birliğinde çalışanlara göre daha hızlı ve düzenli bir biçimde terfi ettikleri için tatmin düzeylerinin de daha yüksek olacağı hipotezi test edilmiştir. Ancak elde edilen bulgularda tam tersi bir sonuç ortaya çıkmış ve kara birliğinde görev alanların terfileri konusunda daha fazla tatmin oldukları anlaşılmıştır. Çünkü hava birliğindeki çalışanlar, arkadaşlarının hızlı bir şekilde terfi ettiklerini görmekte, kendileri ile kıyaslandığında adil bir muamele yapılmadığı hissine kapılmakta ve bu durum onların tatmin düzeylerini azaltmaktadır. Böylece çalışanların yaptıkları işle ilgili adaletle ilişkin algılarının önemli olduğu keşfedilmiştir (Greenberg ve Colquitt, 2005).

Örgütsel adalet literatürü, örgütte adalet algısının başlıca iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar (Pillai vd., 1999); dağıtım adaleti (alınan ödüllere ilişkin adalet) ve prosedür adaletidir (uygulamaya ilişkin adalet).

Prosedür adaleti, genel olarak bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle, çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve prosedürlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir terimdir. Dağıtım adaleti ise çalışanların sadece aldıkları ödülleri, karar verme süreçlerine bakmaksızın, ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000).

## 2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN BAZI GÖRÜŞLER

Literatürde, adalet kavramı ve bazı değişkenlere etkisi üzerine 1970'lerden beri çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Özellikle günümüzün koşulları ve yaşanan değişimler adalet üzerine yapılan çalışmaları daha da artırmıştır. Örneğin, Folger ve Skarlicki (1999), bir örgüt içerisinde çalışanların uygulamaları adil olarak algılamalarının, değişime olan dirençlerini azaltacağını ve değişime karşı geliştirdikleri negatif tutumları yumuşatacağını ve yöneticilerin çalışanlarına hem ödüllerin dağılımında, hem örgüt içindeki karar alma süreçlerinde hem de bireysel ilişkilerinde adil davranması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanların adalet algısı, takım çalışması açısından da önemli sonuçlar içermektedir (Tan, 2006: 20).

Çalışanlar açısından takım çalışması, yetki ve güç devrine dayalı bir süreçtir. Prosedür adaletinin önemli unsurlarından biri söz hakkı prensibidir. Bu açıdan bakıldığında prosedür adaletinin olmadığı ortamlarda takım çalışması yapmak güçleşmektedir (Konovsky, 2000). Gilliland (1993) seçme ve yerleştirmeye yönelik insan kaynakları politikaları ve adalet algısı üzerine yaptığı çalışmada, bireylerin adil sistemlerle bir işe alındıklarını düşünmelerinin, kendilerine teklif edilen işi kabul ya da reddetme kararını etkileyeceği ve gelecekte çalışacakları işe daha çok bağlanma etkisi oluşturacağını saptamıştır. Folger, Konovsk ve Cropanzona (1992)'nin yapmış olduğu çalışmada da adalet algısı ile yeni insan kaynakları uygulamalarının önemli unsurlarından biri olan performans değerlendirmeye ilişkisi irdelenmiştir. Bu çalışmada, değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların, birtakım politikalarla değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği savunulmuştur. Çalışanların aldıkları maaşların ve terfilerin adil olarak belirlendiğini algılamaları, onların maaşlarından tatmin olma oranını da artırmaktadır. Miceli (1993), çalışanlara terfi ve maaş kararlarının dayandığı gerekçelerin açıklanmasının (bilgilendirmeye dayalı adaletin sağlanması), maaşlarından aldıkları tatmin duygusunu artırdığını ifade etmektedir (Tan, 2006: 20).

Örgütsel adalet kavramı içinde yer alan bu iki boyutun birbirleriyle ne derece ilişkisi olduğu ya da böyle bir ayrıma gidilip gidilmemesi konusunda yapılan çalışmalarda, prosedür adaletinin ve dağıtım adaletinin birbirleriyle çok sıkı bir ilişki içinde olmadığı ve bu iki kavramın örgütler açısından farklı sonuçlar doğurabileceği saptanmıştır (Tan, 2006: 21). Folger ve Konovsky (1989), prosedür adaletinin daha çok örgüt yöneticileri ve çalıştıkları örgüte yönelik davranışları etkilerken, dağıtım adaletinin ise daha çok iş tatmini gibi daha spesifik ve bireysel sonuçları etkileyeceği üzerinde durmuşlardır. Alexander ve Ruderman (1987)'in da her iki adalet boyutu ve güven üzerine yaptığı çalışmada, prosedür adaletinin üst yönetime olan güveni, dağıtım adaletinden daha çok etkilediği bulunmuştur (a.g.e).

Son zamanlarda yapılan çalışmalar da prosedür adaleti algısının, dağıtım adaleti algısına oranla daha kuvvetli etkileri olduğunu göstermeye yöneliktir. Yapılan çalışmalarda, çalışan davranışlarını belirlemede prosedür adaletinin daha çok etkili olduğu saptanmakla birlikte, Van Den Bos (1997)'un yaptığı ampirik çalışmalarda da belirttiği gibi, “prosedür adaleti, dağıtım adaletinden daha belirleyicidir” diye düşünmek yerine, hangi koşullarda bu etkinin ortaya çıktığını sormak daha akıllıca olacaktır (Tan, 2006: 21).

Hubbell ve Chory (2005)'nin çalışması, prosedür ile ilgili adaletin örgütsel ve yönetsel güvenin en önemli belirleyicisi olduğunu; dağıtım adaletinin sadece yönetsel güveni gösterdiğini, etkileşim adaletinin ise her iki güven türüne de etkisinin olmadığını göstermiştir (Tan, 2006: 20).

### **2.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE BAZI KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet ile bazı kavramların ilişkisine yer verilecektir.

### 2.3.1. Örgütsel Adalet ve G d leme

Argon ve Eren (2004) ile Cropanzano ve Wright (2003)  rg tsel adaleti genellikle süreç ve sonuç boyutları açısından incelemektedir. Sonuç odaklı araştırmalar ödüllerin da ıtımındaki adalet üzerine, süreç odaklı araştırmalar ise uygulamaya yönelik adalet üzerine odaklanmışlardır. Çalışanlar elde ettikleri sonuçları bazı standartlara göre değerlendirmektedirler. Bu standartlar çoğunlukla sosyal referanslardan oluşmuşlardır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar elde ettikleri sonuçları kıyaslamaktadırlar. Çalışanın elde ettiği sonuç bir başka çalışanın elde ettiği sonuçla, sarf edilen çabaya göre oransızlık göstermekteyse, bu durum bireyde hoşnutsuzlu a yol açmakta ve iş performansını etkileyebilmektedir ( Cropanzano ve Wright, 2003: 9).

Prosedür adaleti ise süreç gibi geniş içerikli bir kavramı gündeme getirmektedir. Bu nedenle araştırmacılar prosedür adaletine, uygulamaların formal görünümleri ve sosyal veya kişilerarası görünümleri şeklinde iki boyut açısından yaklaşmaktadırlar (Tan, 2006: 27). Esasen uygulamaların formal görünümleri karşılıklı ilişkilerin yer aldığı çevrenin bir parçası olarak düşünülebilir. Dolayısıyla formal süreç, örgütün formal politikasının bir parçasıdır ve kararla biçimlenen sonuca ulaşacak adımlarını belirlemektedir. Bu durumda süreç, sonuca ulaştıran bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. İster süreç isterse sonuç odaklı olsun, yönetimsel uygulamalar, çalışana örgütün adaleti konusunda bir fikir vermekte ve onun örgütsel adaletle ilişkin algılamalarını etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanları güdülemeye yönelik uygulamaların, onlar tarafından nasıl algılandığı, örgütsel adalet konusunun merkezinde yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, ödüllerin dağıtımı ve örgütsel uygulamalardaki adalet, yalnızca yönetimin bu konuda adil davranmasıyla ilişkili değil, bu hususların çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmadı ıyla da ilgilidir (a.g.e).

Prosedür adaletinin algılanmasında önemli etkiye sahip altı süreç belirlenmiştir (a.g.e: 29). Buna göre çalışanlar süreklilik ve tutarlılık içeren, doğrulanabilir,  n yargılardan bağımsız, herkesin yer aldığı ve etik standartlara

uygun uygulamaları daha adil olarak değerlendirme eğilimindedirler. Örgütün çalışanları güdülemeye yönelik politikası, ödüllerin dağıtımı ile bu dağıtımına ilişkin uygulamaların birbirinden ayrı olarak ele alındığı ilke ve uygulamaları içeren bir plan olarak değerlendirilmemelidir. Her geçen gün somut bir değer olarak anlaşılma eğiliminde olan ödül kavramı, soyut birtakım özellikleri de kapsamaktadır. Örneğin çalışanların, yönetimin kendilerine karşı olan samimiyet ve dürüstlüklerine ilişkin pozitif algılamaları, güdüleyici bir etki oluşturmaktadır (Tan, 2006: 29).

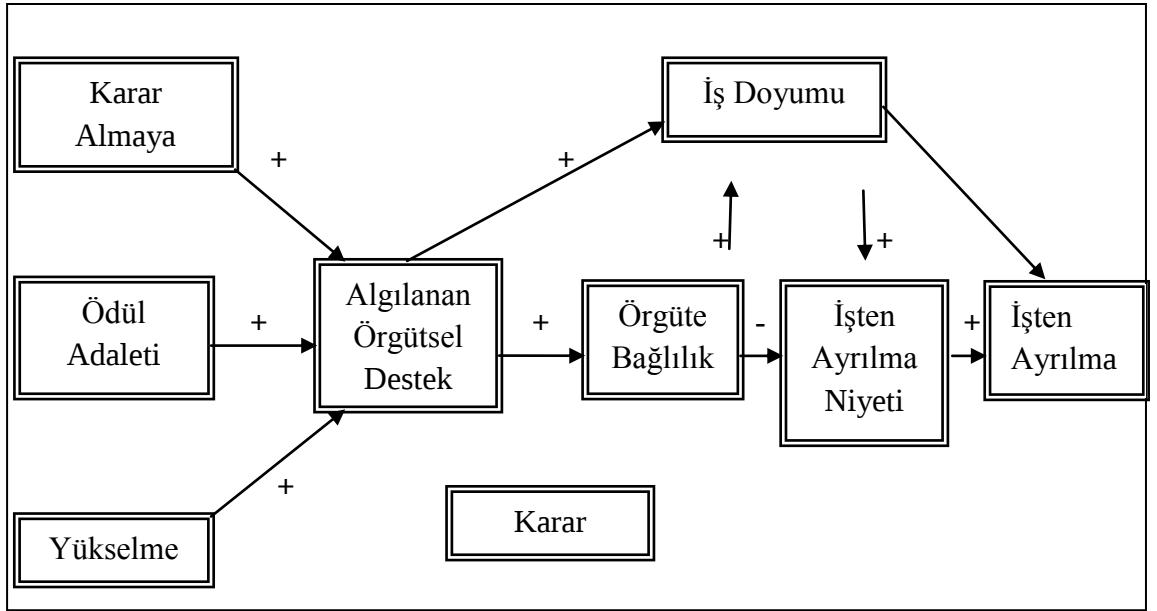
Böylece, çalışanın örgüt için önemli olduğunun hissettirilmesi, onun sorunlarıyla ilgilenilmesi, kişiliğine ve yaptığı işe saygı duyulması, hatta yaş gününün hatırlanması ödüllendirici bir yaklaşım olabilmektedir. Benzer şekilde günümüzde de yönetsel kararlara çalışanların katılmalarının sağlanmasının, çalışan tatminini, iletişimini, dolayısıyla örgütsel etkililiği artıracığı beklenmektedir. Pek çok çalışanın, bu yaklaşım sonucunda işe olan ilgisinin ve verimliliğinin arttığı ise bilinen bir gerçektir. Ancak katılım vb. uygulamaların güdüleyici, destek sağlayıcı bir faktör olarak işlevselleşebilmesi, daha önce de belirtildiği gibi bu imkânların ne oranda kimlere sağlandıklarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla yakından ilgilidir (a.g.e).

Örgütsel adalet konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise başkalarının gözünde adil görünme arzusudur. Bu arzu doğrultusunda, insanların adil olmaya yönelik olarak sergilediği davranışlar, başkalarının gözünde ifade ettikleri anlam oranında önemlidir. Dolayısıyla örgütsel adalet de çalışanların bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Örgütsel davranışların adil olarak algılanabilmesi ise bu davranışların içerdiği doğallıkla yakından ilgilidir. Yoksa başkalarının gözünde adil görünme arzusu değildir. Örneğin, yasal bir zorunluluğun gereği olarak verilen ikramiye vb. unsurlar, çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılamalarına anlamlı bir katkıda bulunmayacaktır. Bu durumda uygulamalar arasındaki “zorunluluk” ve “doğallık” ayrımı, algılanan örgütsel adalet konusunda önemli bir yer tutmaktadır (a.g.e). Dolayısıyla örgütsel adaletin çalışanlar tarafından olumlu bir sonuç ve güdüleyici bir etki yaratabilmesi için bu ayrımın, çalışan ve örgüt arasında

dengeleyici bir rol oynayacak şekilde oluşturulması ve yürütülmesi oldukça önemlidir.

Diğer taraftan, çalışanların örgüt tarafından ne oranda desteklendiklerine ilişkin algılamaları da örgütsel adalet konusuyla yakından ilişkilidir. Esasen örgütün çalışanlara sağladığı destekle, örgütsel adalet arasında kesin bir ayırımdan söz etmek mümkün değildir. Çünkü sağlanan örgütsel destek, çalışan açısından örgütsel adaleti yansıtmaktadır. Çalışanların örgütsel desteği algılamalarında etkili olan hususlar şunlardır (Allen, 2003: 100): Örgütün algılanması (adalet ve politikalar), çalışma koşulları, yönetici desteği, kişilik, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.

Şekil 2.1’ de çalışanların işten ayrılma nedenlerine etki eden faktörlere yer verilmiştir.



**Şekil 2.1: Çalışanın İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

**Kaynak :** Türkan ve Altay, 2004: 143

Şekil 2.1’de de ifade edildiği gibi ödül adaleti, algılanan örgütsel desteği, dolayısıyla iç tatmin ve örgüte bağlılığı pozitif bir şekilde etkilemektedir. Çalışanın işten ayrılmasında ise ödül adaleti negatif bir faktör rolü oynamaktadır. Örgütsel adalet kavramının yönetimsel uygulamalarda somutlaştığı ve çalışanların algılamaları doğrultusunda anlamını bulduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla, güdüleme

sürecinde süreç ve sonuç boyutlarıyla yer alan ödül kavramı, örgütsel adaletin algılamasında son derece önemli rol oynamaktadır. Örgütsel adalet ise çalışan tarafından pozitif anlamda algılandığı oranda güdüleyici olabilmektedir. Böylece birbirini sürekli bir biçimde etkileyen sistemli bir yapıyla karşılaşmaktadır. Bütün bunların sonucunda da örgütsel adaletin çalışanlar tarafından olumlu bir sonuç ve güdüleyici bir etki yaratabilmesi için çalışan ve örgüt arasında dengeleyici bir rol oynayacak şekilde oluşturulması ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu sayede de çalışanın örgütsel adaletle çok yakından ilgili olan duygusal performansı tetiklenip, üst seviyeye ulaşacaktır (Tan, 2006: 29).

### **2.3.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık**

Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağlılığı onların örgüte bağlılıklarını sağlamada son derecede etkilidir. Çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır, daha fazla iş tatmini ve ekstra rol davranışları göstereceklerdir (Fischer, 2004; 487).

Çalışanların örgütle bütünleşmediği, yaratıcı ve yenilikçi olmadığı bir örgütün başarı şansını yakalaması bir yana, hayatta kalması bile zordur. Bir örgütte veya grupta, grup içi bağlılığı sağlayabilmek için üst düzey yöneticiler örgütsel bağlılığı yönetmeye, örgütsel adaleti sağlamaya, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeye, örgütsel ruh oluşturmaya ve örgüt geliştirme tekniklerini kullanmaya ayrı bir önem vermelidirler. Örgütsel adalet, doğruluğun örgütteki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı dağıtım adalet ya da herkesin hakkını verme ve prosedür adalettir. Dağıtım adalet, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken, prosedür adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır (a.g.e: 30).

Dağıtım adalet ilkesi, bireylere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirmektedir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan çalışanlara benzer davranılmalı, farklı olan çalışanlara ise onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır. Dağıtım adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir (Koçel, 2005).

Dağıtım adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtmaktadır. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmemektedir. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilmekte veya cezalandırılmaktadırlar. Prosedür adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olmaktadır. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için dağıtım adaletin yanı sıra prosedür adalet de sağlanmalıdır. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık dağıtım adaleti yansıtırken; ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi prosedür adaleti ortaya koymaktadır. Eğer yöneticiler ödüllerini ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini çalışanlara kesinlikle açıklamalıdır. Aksi takdirde, örgütte içsel bağlılığın sağlanması bir yana, çalışanları harekete geçirmek dahi mümkün olamayacaktır (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamlar taşımaktadır. Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü isteği ortaya koymaktadır (Tan, 2006: 30).

Bağlılık, bireyi harekete geçiren bir güçtür. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda (Tan, 2006: 30), örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, personel devir hızı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir.

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen önemli bir unsur da örgütsel adalet algısıdır (Tan, 2006: 30). Örgütün gereksinim duyduğu sağduyulu davranışlar örgütsel adalet algılarının artmasıyla da bir artış göstermektedir. Yapılan araştırmalarda (Dessler, 1999; 60), örgütsel politikalarla ilişkili olan prosedür adaletin ve ikili iletişimdeki tatminin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerekmektedir (a.g.e). Ayrıca, daha önceden örgüte bağlanmış bir çalışan, örgüt tarafından adaletsiz ve uygunsuz davranıldığını hissettiği zaman, örgüte olan bağlılığı ani ve keskin bir düşüş gösterir (Brockner vd., 1992; 241).

Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Araştırmalar, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz düşünceleri daha az dile getirdiklerini ortaya koymuştur (Tan, 2006: 31). Böylece adaletli bir örgütte çalışanların, örgüte olan bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir.

### **2.3.3. Örgütsel Adalet ve Güven**

Adalet kavramı, sosyal psikoloji ve örgütsel davranışın önemli değişkenlerinden biridir. Yapılan çalışmalar (Nam, 2008: 38), çalışanların motivasyonlarını, örgüte olan bağlılığını, iş performansını ve iş tatminini artırmada

adalet ve örgütsel adaletin önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bireylerin çalıştıkları örgüte ait adalet algıları, örgüt açısından önemli pek çok sonuç doğurmaktadır. Adalet algısının ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan biri, çalışanların spesifik olarak yöneticileri, global anlamda da üst yönetim ve çalıştıkları örgüte duydukları güven duygusunu artırıcı özelliğe sahip olmasıdır (Nam, 2008: 38).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde ele alındığında, böyle bir ilişkinin oluşmasında temel unsurun güven olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ise güvenin ana kaynaklarından birini teşkil etmektedir. Çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994:658).

Güven, prosedür adalet ve dağıtım adalet arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. Brockner vd. (1997), güven düzeyinin prosedür adalete bağlı olarak geliştiğini ve dağıtım adalet ile kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirleyecek şekilde etkileştiğini iddia etmişlerdir. Güven, prosedür adalete bağlı olarak gelişmekte ve dağıtım adalet ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir (Brockner vd.,1997: 558).

Yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamaları, çalışanların sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracaktır. Çalışanlara yönelik adil davranışlar, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını artıracak ve sıra dışı bir performans düzeyi yaratacaktır (Pillai vd. 1999: 901).

Güven örgütlerde kontrol mekanizmalarının gerekliliğini ve bürokratik yapıların doğurduğu maliyetleri minimuma indirmekte, bilgi paylaşımını artırmakta, örgüt içerisinde zararlı davranışları minimuma indirerek bölünmeleri engellemekte,

alınan kararlarla ilgili olarak, örgütün geleceği ile ilgili belirsizlikleri azaltarak örgütün uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır (Günaydın, 2001: 1). Risk ve savunmasızlık, sosyal veya ekonomik mübadele içine giren tüm çalışanlar için söz konusudur ve örgütsel ilişkilerde örgütün kendisi ve çalışanlar, farklı risk ve savunmasızlık durumlarıyla karşı karşıyadırlar (Özen, 2003: 196). Uygulamada bu tip risk ve savunmasızlıkların tanımlamaları yapılmadan, tasdik edilmiş iş tanımlarına gerek duyulmaktadır. Fakat uygulamada pek fazla yer almayan bu tanımlamalar, sosyal değişimleri belirleyen kavramlardır. Bu tanımlamaların önemi, organizasyonel destek, işbirliği, en alt çalışandan, üst yöneticiye kadar yönetimin her kademesinde, kaliteli ilişki içerisinde olmak için gereklidir (Nam, 2008: 39).

Güvenilirliği tespit etmek için, değişim periyodu içerisinde önemli yere sahip olan bir unsur, organizasyonel adalettir. Organizasyonel adalet teorisi, güven konusunda üç bakış açısı içermektedir (Searle, 2004: 710). Birinci bakış açısı güveni dağıtan, ikinci bakış açısı usulüne uygun işleyen bir dava, üçüncü bakış açısı ise etkileşim sürecidir. Prosedür adalet, kararları vermekte kullanılan prosedürlerle ilgilenir, işten çıkarılan ve işe devam eden memurlar gibi. Brockner ve Siegel (a.g.e), örgütte hem çalışan hem de yöneticiler üzerinde daha yüksek güven seviyesine sahip olan prosedür adaletin olumlu yönlerini keşfetmişlerdir. Bunun için ilk yapılması gereken, kararlar sonucunda zarar görmüş çalışanla ilgilenmek, onu önyargılarından kurtarmak, uygulamaları tutarlı devam ettirmek, haber ya da bilginin doğruluk derecesini iyi ölçüp ona göre bilgilendirmek, başarı için etik standartlara uygun ve ahlaki bir şekilde davranmak, az sayıdaki tercihleri çoğaltabilmeye odaklanmak olarak sayılabilmektedir (a.g.e).

Örgütsel alanda yapılan bazı çalışmalarda (Özen, 2003: 197), çalışanların adillik ile ilgili olumlu algılamalarının, yöneticilerine duydukları güvenle yakından ilişkili olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Adil uygulamaların güveni artırıcı faktörlerden biri olduğunu belirten Butler'ın (1991) görüşü, diğer araştırmacılar tarafından da desteklenmiştir. Prosedür ve dağıtım adalet arasında ayırım yapmak gerekirse; prosedür adaletin, ekonomik mübadelenin adilliğine yönelik yargılamadaki tipik ölçüt olduğu söylenebilmektedir. Ekonomik mübadelenin katkı

oranında kazanç elde etme şartına bağılı olma özelliğı, güvenin salt dağıtım adaleti algılamalarına dayalı olarak gelişimini zorlaştırabilmektedir. Çünkü güvenin gelişimi, tarafların sorumluluklarını taşıma yönündeki duyguları ve tutarlılıkları ile ilgili delillere gereksinim duymaktadır (Özen, 2003: 197). Bu durum geçmiş deneyimler ve karar verme süreçlerinin güvenilirliğe ilişkin ipuçları vermektedir. Bu tip karar verme süreçlerinde doğru bilgiye ulaşabilmek için, prosedürlerin içeriğini bilmek yerinde olacaktır. Bu sayede, hem mevcut prosedürlerin şimdiki ve gelecekteki durumlar için kararların adilliğine olan inanç test edilmiş olacak; hem de etkileşim adaletin ne yönde işlediğine çalışanlar tanık olmuş olacaklardır. Çalışanların prosedürleri bilmesi, çalışma ilişkileri içerisinde bir güven ortamı yaratacak ve olumlu algılamalara neden olacaktır (Nam, 2008: 40).

Adalet Teorisinin en önemli ögesi, adil muameleyi çalışanlara hissettirmektir. Birebir birleşmeyi sağlamak, bu uygulamanın anahtarıdır. Bu sonuçlar için, bilişsel olarak adil bir şekilde yargılamaya başvurmak gerekmektedir. Adil bir şekilde yargılama fikrini desteklemek, kişilerarası güveni bir vekil olarak tayin etmektir. Örgütün otoritesi ile ilgili çalışanın küçük bir bilgiye sahip olması durumunda, Sezgisel Adalet Teorisi oluşmaktadır. Buna ek olarak, birinin adaletle ilgili konularda özellikle dikkatli ve duyarlı olması da güveni doğurmaktadır (Lind, 2001: 67).

Performans ödülleri dağıtımının adilliğı, dağıtım adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliğı ise prosedür adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır. Örneğin, ücret ile ilgili bir karara varırken yöneticinin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere çalışanların ne derece güven duyduğu, prosedür adaleti kavramının konularıdır. Prosedür adaleti daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşıırken, dağıtım adalet, daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtım adaleti de belirlemesi açısından prosedür adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (Doğan, 2002: 72).

Yöneticilerin kişilik özellikleri veya davranış eğilimleri ile ilgili, ayrıntılı veya değişmez bilgilere ulaşmanın ve deneyimler edinmenin zor olduğu örgüt bağlamında çalışanlar için en sağlıklı başvuru kaynağı, örgüt sistemi içinde biçimlendirilen ve yöneticilerin uygulamalarının çerçevesini belirleyen prosedürlerdir. Yapısal açıdan adil olan prosedürler, örgüt sistemine ve sistemin temsilcisi olan karar alıcılara güven duyulmasını sağlarken, bunun tersine adil olmayan prosedürler de kazanımların adil olarak dağıtılamayacağı yönünde bir güvensizliğe neden olabilmektedir. Yöneticiler ise adil prosedürlere dayanan tavırlar sergiledikleri oranda güvenilir bulunulacaklardır (Özen, 2003: 199-200).

#### **2.3.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel İklim**

Teorik olarak, güçlü örgüt kültürü yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak örgütsel adalet duygusunun varlığına neden olmaktadır (Wotruba ve Tyagi, 1993: 145). Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı, hakkaniyet duygusunun olduğu iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık verirler. Straus (a.g.e), katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur. Örgütsel iklim (Gümüş vd., 2003: 987); çalışanı çalışma ortamı içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak, örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların hakkaniyet duygusu, daha sağlıklı örgütsel iklime, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın boyutu ise performans düzeyine büyük etkide bulunmaktadır (a.g.e). Adalet duygusu, çalışanın yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir çalışan, çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde tatmine ulaşacaktır. Bunun yanı sıra, çalışanın elde ettiği bu çıkarların, örgütsel iklim içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekmektedir (Çakır, 2009: 35).

Örgütlerdeki açıklık iklimi, çatışma ve sorun çözme süreçlerinde de olumlu etkisini doğrudan göstermektedir. Açıklık iklimi içinde bireysel çatışmalara çok az rastlanmaktadır. Çünkü bireysel değil, takım çalışması hakimdir ve bu ortam içerisinde bireysel başarıların değil, takım halinde gerçekleşen başarıların tüm sistemin başarısını yaratacağı anlayışı hakimdir. Çalışanlar, doğru fikirleri ve uygun çözümleri, birlikte çalışarak geliştirir ve öğrenirler. Bu bağlamda adalet duygusunu etkileyen faktörler arasında, örgütsel iklimin de önemli bir yeri bulunmaktadır (Çakır, 2009: 35).

## **2.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

1980'li yıllara yaklaşırken, eşitlik teorisiyle ilgili çalışmaların azalmasına rağmen, örgütsel davranışların açıklanmasına faydası olabilecek çok farklı adalet yaklaşımları ortaya atılmıştır. Örgütsel adalet konusunda hızla çoğalan bu yeni yaklaşımlar, örgütsel çalışmaların birbirleri arasındaki ilişkileri ortaya koyacak, adalet hakkındaki pek çok farklı kavramın bir çerçeve etrafında toplanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Sayın, 2009: 8). Bu teorilerden en kabul göreni Greenberg'in yaptığı sınıflamadır (Yürür, 2008: 112).

Greenberg, bu teorileri reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflamıştır. Daha sonra yapılan tüm çalışmalar bu boyutları temel almıştır. Bu çalışmada Greenberg'den sonra sınıflandırılan teorilerden, Eşitlik Teorisi, Göreli Yoksunluk Teorisi, Folger'ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi, Kestirme Adalet Teorisi, Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli ele alınacaktır.

### **2.4.1. Sınıflandırmanın Boyutları**

Örgütlerde adalet konusu ile ilgili çalışmalar, Homans, Adams, Berscheid ve Walster gibi teorisyenlerle başlamış ve ücret ile ilgili ödüllerin dağıtımı konusu 1960 ve 1970'lerde büyük bir ilgi görmüştür (Söyük, 2007: 34). Homans'ın (1961)

Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice) ile başladığı ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ile şekillendiği görülmektedir (Greenberg, 1987: 11).

Greenberg (1987), örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları bir sınıflandırmaya tabi tutarak incelemiştir (Yürür, 2005: 111). Greenberg, bu tür bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanabileceğini ancak, örgütsel davranış alanında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen kuramlar için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar reaktif (tepkisel)-proaktif (tedbiri) ve süreç-içerik boyutlarıdır (Özen, 2002: 108).

#### **2.4.1.1. Reaktif- Proaktif Boyut**

Reaktif-proaktif boyut, adaletsizliği önleme gayreti ile yeniden adaleti sağlamak için verilen mücadele arasındaki farkı ifade etmektedir. Bir reaktif adalet boyutu; insanların adaletsiz olarak algıladıkları bir durumdan sakınmak ya da bundan kurtulmak için gösterdikleri gayret üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adaletsizliğe karşı ortaya çıkan reaksiyonları, tepkileri incelemektedir. Proaktif boyutlar ise reaktif teorinin aksine kişilerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşan teorilerdir ve çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu almaktadır (Greenberg, 1987: 10).

#### **2.4.1.2. Süreç- İçerik Boyutu**

Greenberg, Thibaut ve Walker'ın hukuki araştırmalarından esinlenerek ikinci boyut olarak süreç-içerik boyutunu tanımlamıştır. Süreç-içerik boyutu, karar vericiler tarafından geliştirilen karar verme yöntemleri ve kararların kendileri arasındaki ayırımı ortaya koymaktadır (Sayın, 2009: 9).

Süreç-içerik boyutu genel olarak, Thibaut ve Walker'ın araştırmalarında olduğu gibi adalet boyutlarını sonuçlara ve bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan

işlemlere odaklanan boyutlar olarak sınıflandırmaktadır. Bir adalet süreci boyutları, farklı kazanımların (ücret, terfi, tanınma vb.) nasıl belirlendiği konusuna yoğunlaşmaktadır. Kazanımların dağıtımı sonucu oluşan durumun adil olup olmadığıyla ilgilenen içerik boyutunun aksine, süreç boyutu örgütsel kararların oluşumunda kullanılan yöntemlerin ve bu kararların uygulamalarının adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

Greenberg bu teorileri Tablo 2.1'deki gibi reaktif- proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflamıştır. Tablo 2.2'de de bu kategorilerde yer alan teorileri açıklayan temsili sorulara yer verilmiştir.

**Tablo 2.1: Adalet Teorileri**

| <b>Reaktif- Proaktif Boyutu</b> | <b>İçerik- Süreç Boyutu</b>                                                                                       |                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <b>İçerik</b>                                                                                                     | <b>Süreç</b>                                                                                                                    |
| <b>Reaktif</b>                  | Reaktif-İçerik Teoriler<br>Örnek: Eşitlik Teorisi<br>(Equity Theory)<br>(Adams, 1965)                             | Reaktif-Süreç Teoriler<br>Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi<br>(Procedural Justice Theory)<br>(Thibaut ve Walker, 1975)           |
| <b>Proaktif</b>                 | Proaktif- İçerik Teoriler<br>Örnek: Adalet Yargı Teorisi<br>(Justice Judgement Theory)<br>(Leventhal, 1976, 1980) | Proaktif- Süreç Teoriler<br>Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi<br>(Allocation Preference Theory )<br>(Leventhel, Karuza, Fry, 1980) |

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 10.

**Tablo 2.2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular**

| <b>Teorinin Tipi</b> | <b>Açıklayıcı Sorular</b>                                                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Reaktif İçerik       | Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?                   |
| Proaktif İçerik      | Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?                      |
| Reaktif Süreç        | Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler? |
| Proaktif Süreç       | Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?     |

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 16.

Bu boyutlar örgütteki birey ya da grupların elde ettikleri kazanımlarını dikkate alan göreceli bir adalet algısını ifade etmektedir (Greenberg, 1987: 9).

## **2.5. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ**

Adalet kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili pek çok yaklaşım vardır. Hem örgütler hem de çalışanlar için önemi olan örgütsel adalet kavramının dayandığı kavramsal yaklaşımlar incelendiğinde, kaynağını sosyal adalet kavramlarından aldığı görülmektedir. Sosyal adalet teorileri arasında öne çıkanlar ise (Greenberg ve Colquitt, 2005), Adams'ın Eşitlik Teorisi, Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory), Folger'ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi (Referent Cognitions Theory), Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory), Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli, Çoklu Yaklaşımlar Modelidir (Multiple Needs Model). Aşağıda bu teorilere kısaca değinilecektir.

### **2.5.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)**

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, adaletle ilgili araştırmaların en dikkat çekenlerindendir (Yürür, 2005: 113). Gerçekte, teorinin özünü oluşturan eşitlik veya

hakkaniyet kavramı, Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” ve Homans’ın “dağıtım adalet” yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat teoriyi çalışma hayatına uyarlanması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2007: 418). Adams, eşitlik teorisini, tarafların birbirine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir (Eker, 2006: 7). Bu teoriye göre, insanlar çoğunlukla diğer insanlarla kendilerini kıyaslayarak kişisel bakış açısı edinirler. Örgütlerde, sosyal kıyaslama özellikle şu altı alanda yapılmaktadır (Greenberg vd., 2007: 22): Örgütsel adalet, performans takdiri, fiili iş çevresi, iş yerlerinde etkin davranış, stres, liderlik.

Adams, adalete ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” (equity equation) adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Kullanılan oran “kazanım /katkı” oranıdır (Koçel, 2005):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu formülde, çalışanlar için zor olan, bu oranın adil olup olmadığına karar vermektir. Yani ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan durumu ifade etmektedir. Adams’a göre bu tür bir eşitsizlik durumunda, avantajlı durumda olan kişi kendini suçlu hissetmekte, diğer kişi ise kızgınlık duymaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 6). Bu olumsuz duygular, çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye ve tutumlarını değiştirmeye yönlendirecektir (İşbaşı, 2001). İş performansını düşürme, davranışsal tepkiler ve kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme, tutumsal veya psikolojik tepkiler gibi durumlar buna örnektir (Greenberg, 1990b: 401).

Örgütlerde adalet algısına pek çok faktör etki edebilmektedir. Araştırmaların ve teorilerin çoğu bu etkenlerin iki kategori üzerinde odaklandığını ortaya koymaktadır (Greenberg vd., 2007: 23–24). Bunlar içsel kıyaslamalar ve dışsal kıyaslamalardır. İçsel kıyaslamalar, adalet yargıları, bir kişinin kendi girdi ve çıktıları ile aynı örgütte başka bir kişinin girdi ve çıktıları arasında bir kıyaslamaya dayanır.

Eşitlik yargılamaları bazı durumlarda dışsal standartlarda olan kıyaslamalara da dayanır; bunlar kişinin örgüt dışındaki standartlarıdır.

Adams'a göre her çalışan, kendine ödenen ödüllerin ne denli hakkaniyetli olduğunu anlamak üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçer. Böylece, iki oran arasında bir karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi vb.) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, liyakati, eğitim ve tecrübesi gibi Adams'ın girdiler dediği yatırımları) arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği öteki kişinin elde ettiği oran ile katkılar arasındaki orandır (Eroğlu, 2007: 419). Çalışanlar, bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördüğü zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır. Karşılaştırmayı yapan kişinin kendi ödülleri ile katkılar arasındaki oranla, başkasının ödülleri ile katkılar arasındaki oranın dengesizliği iki türlü olabilir. Birincisi, bireyin kendi ödülleri katkılar oranının, öteki kişinin ödülleriyle katkılar arasındaki orandan daha küçük olmasıdır. İkincisi ise bireyin kendi ödülleriyle katkı oranının, başkasının ödülleriyle katkılar arasındaki orandan daha yüksek olmasıdır. Oransal olarak, katkı şöyle gösterilebilir (Eroğlu, 2007: 420):

$$\frac{\text{ÖdüllerA}}{\text{KatkılarA}} < \frac{\text{ÖdüllerB}}{\text{KatkılarB}}$$

Karşılaştırmayı yapan kişinin, kendi ödül/katkı oranının, başkasının ödül/katkı oranından daha büyük olması halinde bir eşitsizlik durumu algılanacaktır. Her iki durumda da, bir eşitsizlik algılanması söz konusu olduğuna göre çalışan, bir gerilim veya huzursuzluk içerisinde bulunacaktır (Eroğlu, 2007: 420). Bu kıyaslamada ortaya çıkan olumsuz sonuçların ve tatminsizliğin yol açtığı yoksunluk hissi kişileri psikolojik sıkıntılardan, psikosomatik rahatsızlıklara kadar (psikolojik nedenli bedensel) birbirtakımtakım sıkıntı ve huzursuzluklar yaşanmasına neden olmaktadır. Kişinin bu gerilimden kurtulması için önünde birtakım seçenekleri vardır. Bunlardan en önemlileri, kendi ödül ve katkılarını değiştirmesi, öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye teşebbüs etmesi, o çalışma ortamını terk etmesi,

karşılaştırmaya temel aldığı öteki kişiyi değiştirmesi ve kendisinin olsun, öteki kişinin olsun ödül veya katkılarıyla ilgili algılarını değiştirmeye çalışmasıdır (Eroğlu, 2007: 420).

Çalışanların algıladığı eşitsizliği ya da denksizliği giderecek yollardan birincisi, kişinin kendisinin ödül veya katkılarını değiştirmektir. Buna göre, öteki kişinin ödül/katkı oranı, kendisinininkinden daha fazla olduğu zaman; kendi çaba ve katkısının sonucunda elde ettiği ödülün, başkasına göre az olmasından duyduğu tedirginlik ve gerilimden kurtulmak için iki alternatiften birini seçecektir. Ya kendi ödülünü artırmaya çalışacak ya da bunda başarılı olmazsa, katkı ve çabasını azaltacaktır (a.g.e). Diğer durum söz konusu olduğunda ise yani kendi ödül/katkı oranı, karşılaştırmaya temel tuttuğu başkasının ödül/katkı oranından daha fazla ise hissettiği eşitsizliği telafi etmek için katkı veya çabasını artırmak veya ender de olsa ödülleri azaltmak isteyebilecektir. Her iki durumda da belirli bir hakkaniyet veya eşitsizliğe geldiğine inandığı zaman, herhangi bir teşebbüse yönelmesi söz konusu olmayacaktır (Eroğlu, 2007: 420).

İkincisinde ise başkasının ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışacaktır. Başkasının ödül/katkı oranı kendisinininkinden fazla olduğu zaman, onun ödülünün azalması ya da katkısının artırılmasını sağlamaya çalışacaktır. Ters bir durumda ise başkasının ödülleri çoğaltmayı veya katkısını azaltmayı sağlayıcı bir teşebbüs içerisinde bulunacaktır. Sonuçta, başkası ile kendisi arasında bir eşitliğin sağlandığına kanaat getirdiği zaman bu tür girişimlerine son verecektir (a.g.e).

Üçüncüsü, adil ve eşit olunmadığına inandığı bir çalışma ortamında, birtakım teşebbüs ve çabalarına rağmen, eşitsizliği gideremediğine inanarak bu ortamdan çıkmasıdır. Dördüncüsünde ise kişi, karşılaştırmaya temel tuttuğu başka birini değiştirmektedir. Bunu, ya başka biri sistem dışında kaldığı zaman ya da aynı çalışma ortamında kalmasına rağmen onunla “yarışmanın” zorluğundan dolayı vazgeçecek ve başka birini bulacaktır. Böylece, kendi ödülleri ile katkı oranını yeni seçtiği kişinin ödül ve katkılarıyla karşılaştırmaya başlayacaktır. Beşincisinde ise zihinsel olarak, ödül ve katkılar hakkındaki algılarını değiştirir. Buna göre, kendi

ödöl ve katkıları hakkındaki algılarını değıştirebileceği gibi başka birinin ödöl ve katkıları hakkındaki kanaatlerini de değıştirecektir. Sonuçta, başlangıçta hissettiği eşitsizlik duygusunu telafi etmeye çalışacak ve dengesizlik duygusundan kaynaklanan zihinsel uyumsuzluğu, zihinsel olarak algılarını değıştirerek gidermiş olacaktır (Eroğu, 2007: 421).

Eşitlik teorisinde göz önünde tutması gereken önemli bir husus da ödüller ve katkıların subjektif bir değeri taşıması ve bu tanımlamaların büyük ölçüde insan zihninin algılama mekanizmasıyla ilişkili olmasıdır. Bu çerçevede, kişinin algıladığını, bir başkası adil bulmayabilecektir. Aksine, birisinin de adil bulmadığını, diğeri eşit olarak algılayabilecektir (a.g.e: 422).

Goodman ve Friedman (Yürür, 2005: 116), tarafından yapılan araştırmada, eşitlik teorisinin adil olmayan ücret ile ilgili dört önermesine ilişkin şu konuların deneysel olarak destek bulunduğu ortaya çıkmıştır. Eşitsizlik; Festinger'in “zihinsel uyumsuzluk” kavramına göre bir gerilim kaynağıdır, diğeri karşılaştırılan kişiye göre, katkı-kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Parça başına ücretlendirilen ve düşük ücret alan çalışan, eşit (adil) ücret alana göre daha fazla üretecektir. Ücretleri zamanında ödenen çalışanlardan; gereğinden fazla ödüllendirilen çalışan, adil ödüllendirilene göre verimli çalışarak, daha fazla üretim gerçekleştirecektir. Parça başına ücretlendirmede; gereğinden fazla ödüllendirilen çalışan, adil ödüllendirilene göre, daha az sayıda ve daha yüksek kalitede çalışacaktır. Zaman esaslı ücretlendirmede, yeterli düzeyde ücretlendirilmeyen çalışan, adil ücretlendirilene göre daha düşük çaba harcayacaktır.

### **2.5.2. Göreli Yoksunluk Teorisi**

Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory), bir sosyal adalet teorisidir (Eroğu, 2009: 86).

Teoriye göre, çalışanlar aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (Yürür, 2005: 117).

Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu fark sınıflararası karşılaştırmada adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu anlamda teori, Eşitlik Teorisi'nden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisi'nde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiyken, Göreceli Yoksunluk Teorisinde, üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur (Yürür, 2005: 117). Yani, Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi, toplumsal bir eşitlik teorisiyken, Adams'ın Eşitlik Teorisi daha çok örgütsel bir Eşitlik Teorisi'ni çağrıştırmaktadır.

Bu teorinin en etkili teorisyenleri Crosby (1976) ve Folger (1986)' dir. Crosby (1976), görelî yoksunluğun iki ayrı anlamından söz etmiştir (Irak, 2004). Birincisi çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım şekilleri, çalışanları bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, çalışanları depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir. İkincisi ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir. Bu teoriler çoğu modele öncü olmuşlardır (Irak, 2004).

### **2.5.3. Folger'ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi**

Folger (1986), Bilişsel Dayanaklar Teorisi (Referent Cognitions Theory)'ni Crosby'nin teorisine alternatif olarak öne sürmüştür. Bu teori, Görelî Yoksunluk Teorisi'ne farklı bir yaklaşım getirmiştir. “İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?” sorusuna cevap aramıştır. Bu teoriye göre çalışan, farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşamamaktadır. Çalışanlar ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşayabilmektedir. Folger (1986), bu teorisiyle dağıtım adalet ve prosedür adalet kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım iki tür tepkiyi ayırt eder; bunlar gücenme ve

tatminsizliktir. Cropanzano ve Folger'a göre (1989), böyle bir inancın oluşması, çalışanların adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları hislerini artırmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlar, kazanımların paylaşımı sırasında karar verme sürecine kendileri de katılırlarsa sonuç ne olursa olsun, adil olarak algıladıkları görülmüştür (Irak, 2004).

#### **2.5.4. Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory)**

Cropanzano vd. (2001), Folger'ın teorisinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra Lind (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory) yeterli ve oldukça güçlü bulunmuştur (Sayın, 2009: 6). Bu teori çalışanların adalet kararlarını nasıl oluşturduklarına ilişkin bilgi vermekle kalmaz, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklamaktadır. Bu teoriye göre verilen yetki, çalışanların görevi kötüye kullanmasına fırsat tanır. Ayrıca çalışanlar sık sık otoriteyle ilişkileri konusunda belirsizlik hissederler. Çalışanlar sürekli kendilerini, otoriteye güven duyup duymayacakları konusunda ve otoritenin kendilerine dürüst ve önyargısız davranıp davranmadığı konusunda sorgular. Bu belirsizliğin çözümüne ilişkin olarak çalışanlar, otoritenin güvenilir ve tarafsız olup olmadığını konusunda karar verirler (Sayın, 2009: 6).

Sonuç olarak çalışanlar adil bir örgütün varlığına karar verebilmek için bilgi arayışındadır. Bu teoriye göre çalışanlar, adaletle ilgili kararlarını işlemlerin adil olup olmadığına göre verdiklerini ve sonuçlarla ilgili bilginin de sonradan birleştirildiğini belirtmiştir (Irak, 2004). Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisinde adalet kararları, çalışanın kendisine ve çevresine ait bilginin tam olarak değerlendirilmesi ile belirlenebilmektedir. Ancak yeterli zaman ve bilişsel kaynağa sahip olunamadığı durumlarda, otomatik kararlar vermenin gerekli olduğu durumlarda Kestirme Adalet Teorisi uygun olmaktadır. Öte yandan, araştırmacıların edindiği bir diğer bulgu da adalete ilişkin verilen kararların değişime karşı dirençli olduklarıdır (Sayın, 2009).

### **2.5.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli**

Adaletin süreç teorileri Görelî Yoksunluk Teorisi, Kestirme Adalet Teorisi vb. ‘bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturdıklarını’ açıklamaya çalışırken, ‘çalışanlar adalete neden önem verirler?’ sorusuna cevap arayan, adaletin içerik teorileridir. Bu soruya verilen ilk cevap ise bireylere adaletin sağladığı iktisadi faydadır. Bu model Tyler (1987) tarafından geliştirilmiş ve Araçsal Model (Instrumental Model) adı verilmiştir. Lind ve Tyler (1988) tarafında ortaya atılan İlişkisel Model (Relational Model) ise çalışanların grup içinde değerli gördükleri kimliklerinin doğrulanmasını, kabul görmesini sağlamaktadır (Sayın, 2009). Araçsal Model’e göre çalışanlar işlemleri kontrol etmeyi istemektedirler. İşlemlerin kontrol edilmesi, sonuçların istenilir olması olasılığını artırmaktadır. Ayrıca istenen olumlu sonuçların adaleti desteklediği, istenmeyen sonuçların ise algılanan adaletsizliği artırdığı bulunmuştur (a.g.e).

Önceleri Grup Değeri Modeli (Sayın, 2009) olarak isimlendirilen İlişkisel Model’e göre bireyler, bağlı oldukları aynı gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem vermektedirler. Bu anlayış, çalışanların grup dayanışmasını sürdürecekt işlemlere önem vermelerini sağlamaktadır. Bu modele göre, gruba dahil olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanmaktadır. İşlemlerde adil davranılması önemlidir. Çünkü kişinin otoriterler ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında böylelikle bilgi sahibi olunmaktadır. Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık, her birindeki kişisel çıkar hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal Model’de maddi ilgiler önemliyken, İlişkisel Model’de sosyal ilgiler önem kazanmaktadır (a.g.e). Araçsal Model’e göre prosedür adaleti, çalışanlarca daha fazla istenen kazanımlara aracılık ettiği için önemlidir ve modelde adil prosedürler, adil kazanımların bir öncülü olarak görülmektedirler (Blader ve Tyler, 2005). Bu yaklaşıma göre çalışanlar adil prosedürleri, uzun dönemdeki çıkarlarının bir garantisi olarak görmektedirler ve bu nedenle de prosedür adaleti algısı yüksek olduğunda pozitif tutum ve davranışlar geliştirmektedirler (Colquitt vd., 2002).

Folger'ın (1994) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeli'ne (Moral Virtues Model) göre çalışanlar, sahip oldukları itibarı ve kendilik değerini nemstedikleri için adalet istemekte ve bu istek ve düşüncelerine uygun davranışlarda bulunmaktadırlar. Yukarıda bahsedilen üç modelin paylaştığı tek ortak nokta, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme derecesidir (Sayın, 2009).

### **2.5.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model)**

Çalışanların en az birbiriyle ilişkili dört psikolojik ihtiyaı vardır. Bunlar (Poyraz vd., 2009: 74); ait olma ihtiyaı, kontrol ihtiyaı, kendilik saygısı ihtiyaı, anlamlı bir varoluş ihtiyaıdır. alışan, diğer çalışanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört gereksinim ile çatışmaktadır (a.g.e). Bu modele göre adalet ve kontrol ihtiyaı araçsal modelle açıklanmaktadır. Adil olan süreçler önceden ödül ve cezaların dağıtımının tahminini sağlamaktadır. Adalet alışanları birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik çalışanları atıştırmaktadır. Ait olma ihtiyaının çalışanı üzücü bir olayda dahi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet, alışanları içsel yükleme yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilmektedir. Anlamlı varoluş ihtiyaı konusundaki düşüncelere göre ise çalışanlar adalet konusunda kaygılanmakta, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı istemektedirler. Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olabileceğini göstermektedir (Sayın, 2009).

## **2.6. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ**

Örgütsel adalet yazınında, örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlandığı konusunda farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır (zmen vd., 2007: 22). Bu görüşlerden ilki örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç boyutta ele almaktadır. Bies (2001), alışanların adalet algısının bir prosedür uygulanışı esnasındaki alışanlararası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2008: 298). Birçok araştırmacı, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin farklı

ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur (Özmen vd., 2007: 23). Olguların bağımsızlığı, Moorman (1991) ve Colquitt'in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtım, prosedür ve etkileşim) arasında güçlü bir ilişkinin varlığı ancak bağımsız olguları olduğu sonucuna ulaşmıştır (a.g.e). İkinci sınıflandırmada ise bu görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar (Greenberg ve Barton, 2000; Crapanzano ve Wright, 2003), etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin sosyal bileşeni olarak ele almaktadır. Bu görüşü savunanlara göre örgütsel adalet algısı, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki türde sınıflandırılmaktadır (Yürür, 2008: 298). Daha sonra Greenberg, 1993 yılındaki çalışmasında etkileşim adaletini kavramsal olarak, kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayırım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir (Özmen vd., 2007: 23). Colquitt (2001) bu araştırmada, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin yönetsel kazanımlar üzerinde ayrı etkilerinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin, Colquitt, kişilerarası adaletin çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışları, bilgisel adaletin ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Colquitt, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet ölçütlerini geliştirmiştir (Eker, 2006: 11). Colquitt (2001)'in çalışmasında yapılan faktör analizlerinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördü ayrı desteklenmiştir. Colquitt ve arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmalarda da prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrıldığını doğrulamıştır (Özmen vd., 2007: 23).

Örgütsel adaleti beş boyutu ile inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışmada örgütsel adalet beş boyutuyla ele alınarak, olası diğer ilişkileri açısından daha fazla açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

### 2.6.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtım adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtmaktadırlar. Dağıtım adaleti, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan kavramdır (Özen, 2002: 112). Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenirler. Örgütsel faydanın, çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtılması “dağıtım adalet” kavramı ile ilgilidir. Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olacaktır (Dilek, 2005: 30).

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım adaleti problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan bulgu (Özmen vd., 2007: 23), ‘kazanımların adilliği’ yani ‘dağıtım adaleti’ olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımını, küçük gruplardan tüm topluma kadar, her büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir sorundur (a.g.e). Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti; görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987: 20). Dağıtım adaletine ilişkin bir yargı, kazanımların uygun, doğru veya ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel paylaşımların dağıtılması üzerine odaklandığı için dağıtım adalet esas olarak, belirli örgütsel çıktılarına karşı geliştirilen bilişsel, davranışsal ve etkin tepkiler ile ilgilidir. Bu nedenle, belirli bir örgütsel çıktının veya uygulamanın adil olmadığı algısı oluştuğunda, çalışanların duyguları, örgütsel katkı ve kazanımlarına karşı geliştirilen bilişsel faaliyetleri ve performansları etkilenecektir (Dilek, 2004).

Dağıtım adaleti kavramının temeli, iş ve çalışma hayatındaki kişilerin, kişilerarası ilişkilerde zihinsel bir karşılaştırma yapma işlemlerine dayanmaktadır. Gerçekte, bu kavramın özünü oluşturan “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları,

Festinger'in “zihinsel uyumsuzluk” ile Homans'ın “dağıtımçı adalet” kavramlarından ortaya çıkmıştır. Festinger'in “zihinsel uyumsuzluk” kavramına göre kişiler, sahip oldukları algıları, inançları, kanaatleri ve bilgileri doğrultusunda hareket etme eğilimine sahiptirler. Kişiler, birçok iç ve dış etken grubunun katkısıyla bu zihinsel algıları ile uygun davranışta bulunuyorlarsa “zihinsel uyum” içerisindeyler. Buna karşılık, kişiler iç ve dış birçok etken grubunun müdahaleleriyle mevcut zihinsel algılarıyla uyuşmayan davranışlara yönelmek durumunda kalmışlarsa, bu durum bir “zihinsel uyumsuzluk” yaşamalarına yol açmaktadır. Bu psikolojik ve zihinsel hal ise kişilerde birtakım gerilim ve tatminsizlik duygularının oluşmasını tetiklemektedir (Eroğlu, 2007: 418). Çalışan, örgütte hakettiğini düşündüğü ücreti alırsa zihinsel uyum yaşayacaktır. Aksi bir durum varsa, çalışan beklediği ücreti alamıyorsa, zihinsel uyumsuzluk durumu ortaya çıkacaktır. Beklenen durum ile fiilen alınan imkânların birbirinden farklılığı, çalışanın “adaletsizlik” algılamasına ve buna bağlı olarak tatminsizlik yaşanmasına neden olmaktadır.

Dağıtım adaleti kavramının ikinci önemli dayanağı, Homans'ın “dağıtımçı adalet” kavramıdır. Homans'a göre, “dağıtım adalet”, çalışma hayatındaki ödül ve cezaların dağıtımının, liyakate dayalı bir hakkaniyet ölçüsü içerisinde yapılmasıdır. Homans, belirli bir iş ve örgütte çalışanların başka bir iş ve örgütte çalışanların aldıkları ödülleri ile kendi ödülleri arasında bir farklılık bulunduğunu algıladıkları zaman bir adaletsizlik ve buna bağlı bir tatminsizlikle karşılaşacaklarını kabul etmektedir. Homans, herhangi bir adaletsizliğe yol açmayacak olan hakkaniyetli bir dağılımı şu şekilde oranlamaktadır ( a.g.e):

$$\text{ÖdüllerA} / \text{YatırımlarA} = \text{ÖdüllerB} / (\text{YatırımlarB} + \text{MaliyetlerB})$$

Homans'ın bu oranlamasında yer alan değişkenlerden ödüller, çalışanların örgütten kazandıkları ücret ve maaş, çalışma hakları, statü ve mevkiiler, yetki ve terfiler gibi imkânlardır. Yatırımlar ise çalışanların emekleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, zamanları, yaş ve cinsiyetleri, kıdem ve tecrübeleri gibi çalışma hayatına ya da örgüte katkılardır. Maliyetler ise çalışma sırasında ve işin yerine getirilmesi sırasında, yıpranma, yorulma, sorumluluk, hastalık, tehlike ve benzeri olumsuz

halleri anlatmaktadır (Eroğlu, 2007: 18-19). Bu formüle göre her çalışanın, kendi çalışma ortamında elde ettiği ödüllerin, o örgüte yapmış olduğu yatırımlar ve katlandığı maliyetlerin toplamından (yani katkılardan) daha fazla olması ya da en azından eşit olması beklenmektedir. Eğer, bu ödül/katkı oranının paydası olan “katkı” kısmı payından, yani “ödülden”, daha büyük ise bu durumda çalışan, sömürülüyor ve aldatılıyor demektir (a.g.e: 68).

1975’ten önce adalet araştırmaları temel olarak dağıtım adaleti ile ilgili olmuştur. Bu bağlamda, kaynak tahsisi ve karar çıktılarının adilliği konusunda anlam çıkarmak dağıtım adaletini açıklamaktadır (Eker, 2006: 13).

Dağıtım adaleti ile ilgili çoğu açıklama, kazanımların adilliğinin ekonomik ya da araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtım adaletini “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek yanlış değil, ancak sınırlı bir bakış açısıdır. Örgütler, çalışanlarına ekonomik değer taşıyan kazanımlardan çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazançlar dağıtmaktadır (Yürür, 2005: 99). Paylaşılan şeyler, yani “alınanlar” (receipts), elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa’nın (1974) tanımladığı her türü örgütte dağıtımına konu olan altı kaynak, hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır (Özen, 2002: 112). Psikoloji alanında da Kohen ve Greenberg (1982) adalet kavramı hakkındaki farklı düşünceleriyle örgütsel adalet yazınına ilk olarak katkıda bulunan kişiler arasında olmuşlardır. Bu yararlar, dağıtım standartlarının uygun ve ahlaki olmasına odaklanmışlardır (Eker, 2006).

Dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan çalışanlara kaynakların paylaştırılmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Dağıtım adalet ilkesi, çalışanlara ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirmektedir. Bu ilkeye göre ilgili açılardan benzer olan çalışanlara benzer davranılmalı, farklı çalışanlara ise onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Örgütsel adaletsizlik algısı, kişinin ya beklediğini alamaması ya da beklediğinden fazlasını almasıyla ortaya çıkmaktadır (Eker, 2006: 13–14). Araştırmalar, farklı koşulların (iş, aile gibi), örgütsel hedeflerin (grup uyumu, verimlilik) ve farklı kişisel güdülerin (dürtü) belli dağıtım kurallarının kullanım ve önceliklerini etkileyebileceğini göstermiştir. İnsanların kendilerine en çok yarar sağlayan durumları adil olarak algılama davranışı gösterdikleri de yadsınamaz bir gerçektir. Bu hal, insanların psikolojik bencilliğinden ileri gelmektedir. Örneğin, ödüllerin dağıtımında çalışanların tepkilerinin incelendiği çoğu araştırmada (a.g.e: 14), verimliliği fazla olan çalışanların ödüllere dayanan bir dağıtım sistemini, düşük verimlilikteki çalışanların ise ödüllerin eşit olarak dağıtıldığı bir sistemi tercih ettikleri görülmüştür. Benzer olarak, ücret dağıtımına çalışanların tepkileri kendi aldıkları ücrete göre farklılık göstermektedir. Ücreti yüksek olan çalışanlar, ücret dağıtımını, düşük ücretlilere göre daha az adaletsiz bulacaklar ve daha az tatminsiz olacaklardır (a.g.e).

Dağıtım adaleti, Eşitlik Kuramı'na dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir. Eşitlik Kuramı, adaletsizliği, çalışanların hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. Conlan (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989, 1994) gibi araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algısıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Dağıtım adaleti, kazanım tatminini adaletten daha çok yansıtmaktadır. Dağıtım adaletinin mevcut ölçümleriyle objektif olmayarak yüksek dağıtımlar adil olarak algılanabilmektedir (Eker, 2006: 1). Çalışanlar, olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırmaktadır. Adil işlemlerin etkinliğini inceleyen araştırmalar, kazanımların adilliklerinden çok olumluluğunu ölçmüşlerdir. Bir kazanımın adillliği, kazanımın tutarlılığı, haklılığı iken, olumluluk kişinin olumsuz bir sonuçta çok olumlu bir sonucu elde etmesidir. Doğruluk ve adaleti birarada başarmak için olumlu adaletsizliği adaletten, adaleti de kazanım doyumundan ayıran ölçüler kullanmak gerekmektedir (a.g.e: 15).

Wong, Ngo ve Wong (2006), Çin’de yapmış oldukları araştırmada oradaki örgütlerde dağıtım adaleti ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmalarına rağmen, Batılı örgütlerde dağıtım adalet ile örgütsel güven arasında önemli bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Wong vd., 2006: 344). Bu tespit, Batılı örgütlerin dağıtım adalet algılamaları ile ilgili sorunları çözdükleri ve çalışanların kişisel doyumlarının tatmin edildiğini ve buna bağlı olarak da “prosedür” ve “etkileşim” adaleti algılamaları çerçevesinde örgüt prosedürlerine ve kişilerarası ilişkilere karşı duyarlı olduklarını göstermektedir.

Lerner ise dağıtım uygulamalarını dört ayrı ilkeye dayandırarak gruplamıştır (Özen, 2003: 190-191). Bunlardan ilki rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performansına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke, eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Tanımlanan üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın göreceli katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise dağıtımda kişilerin ihtiyaçlarının belirleyici kriter olması gerektiğini vurgulamaktadır (Özen, 2003: 190-191).

Dağıtım adaleti, kazanımların adil algılayışı ile ilgili olsa da örgütsel bağlamda önemli bir yeri vardır. Son yirmi yılda yapılan araştırmalar, adalet anlayışının bireysel tavırlarla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle dağıtım adaletinin özel olayları (ücret tatmini, kişinin performansının ölçülmesiyle ilgili tatmin) etkilediği sonucu ileri sürülmektedir (Eroğlu, 2009: 71). Walster ve Berscheid (1978), örgütsel kazanımların (ücret seçimi, terfi kararları) algılanan adilliği ve bu adalet algılayışlarının iş kalitesi ve miktarı gibi birçok faktörle olan ilişkilerini incelemişlerdir. Kazanımlara odaklanılmasına bağlı olarak, dağıtım adaletinin davranışsal, belirli kazanımları kavramaya yönelik ve duygusal tepkiler gösterilmesiyle ilişkili olduğu saptanmıştır (Eker, 2006: 15). Belirli bir kazanımın adaletsiz olarak algılanması, bireyin performansının düşmesine (Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993), vazgeçme davranışlarına girmesine (Pfeffer ve Davis-Blake, 1992; Schwarzwald, Kaslowsky ve Shalit, 1992) çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesini

azaltmasına (Cowherd ve Levino, 1992), çatışmasına (Greenberg, 1990) ve stres yaşamasına (Zohar, 1995) neden olabilmektedir (Yürür, 2005: 99).

### **2.6.2. Prosedür Adaleti**

Prosedür (işlemsel) adaleti, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (eab.ege.edu.tr/pdf/2\_2/C2-S2-%20MF.pdf).

Yakın süre öncesine kadar kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti), örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak algılanmıştır ve prosedür adaleti boyutu göz ardı edilmiştir (Eker, 2006: 17). Ancak daha sonraları yapılan araştırmalarla örgütsel adalet algısına, kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru gelişen bir yaklaşımla, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (Yürür, 2008: 297).

Kazanımların elde edilmesinde izlenen işlemler her zaman önemli olmuştur ve bazı durumlarda algılanan örgütsel adaletin en önemli boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Neyin adil olduğunu anlamak isteyen ve yargılayan insanlar, kendilerinin elde ettiği sonuçları başkalarının elde etti sonuçlarla kıyaslamaktadır. Fakat insanlar adaleti anlamak için kendilerini diğerleriyle iki farklı yolla kıyaslayarak yargılamaktadır. Bunlardan birincisi, kendilerinin ve diğerlerinin ödülleri hangi yolla elde ettiği, ikincisi ise kendilerine ve diğerlerine bu prosedürlerde hangi tarzla davranıldığıdır. Adaletin uygulanmasında “neye göre kıyaslama?” sorusu karşımıza çıkmakta ve bu soru “prosedür adaleti”nde kendine cevap bulmaktadır (Greenberg vd., 2007: 25–26).

Prosedür adaleti ile ilgili en önemli çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987: 179). Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki

etkisi üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987: 14). Folger ve Greenberg (1985) ise prosedür adaleti kavramını örgütlere uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu araştırmacılara göre, prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel (biçimsel) prosedür olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulanma şekli ile ilgilidir. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (a.g.e):

- **Tutarlılık:** Dağıtımla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olmasıdır.
- **Önyargılı olmamak:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamaktır.
- **Doğruluk:** Bilgilerin doğru olmasıdır.
- **Düzeltebilme:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltebilme haklarının olmasıdır.
- **Temsilcilik:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgilidir.
- **Etik:** Alınacak kararların, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğidir.

Bu kurallar bireyler tarafından prosedürlerin ne derece adaletli olduğu yargılamasında birer kriter olarak kullanılmaktadır (Masterson vd., 2002: 4). McFarlin ve Sweeney'e göre (1992), dağıtım adaletinin iki kişisel sonuç değişkeni olan ücret tatmini ve iş tatmini ile prosedür adaletinin iki örgütsel sonuç değişkeni olan örgütsel bağlılık ve astın yöneticiyi değerlendirmesi ile arasında güçlü bir ilişki vardır. McFarlin ve Sweeney (1992) çok amaçlı bu araştırmaları ile prosedür adaletinin daha çok sistem kaynaklı kazanımları öngördüğü tezi, çalışanların da daha çok kişi kaynaklı kazanımları öngördüğü tezini ileri sürmüşlerdir (Eker, 2006: 20). Lind ve Tyler, prosedür adaletin özellikle örgüt ve otoriteler hakkındaki tutumlar

üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna varmışlardır (Eker, 2006: 21). Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Mossholder, Bennet ve Martin (1998) yaptıkları araştırmalarda, prosedür adaletinin çalışanların işteki davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (a.g.e: 22).

Prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarının düşmesine neden olmakta ve daha az vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassastırlar. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle veya alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin açıklanmasına izin verilen çalışanların adaletle ilişkin algılamalarının olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Prosedür adaleti düşüncesi, hukuksal ilişkilerde kişilerin bireysel ve subjektif durumlarını dikkate almadan herkesi eşit kabul etmektedir. Dolayısıyla yasa önünde eşitliği savunmaktadır. Prosedür adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin, mekanizmaların ve süreçlerin hakkaniyet ilkesine uygunluğudur. Bireylerin adalet algılamaları, yalnızca kazanımların niteliği ile ilgili değil, aynı zamanda bu kazanımların dağıtımına yönelik kararların planlanmasında ve uygulanmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı ile de ilişkilidir. Hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürlerin, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü içerdiği süreçte, alınan kararların adil olarak algılanması bunun bir örneğidir (Özen, 2003: 191).

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların, yani prosedürlerin, adilliğine ilişkin bir kavramdır. Prosedürler, arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987: 148). Başka bir ifadeyle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısaca,

örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Literatür incelendiğinde pek çok araştırmada (Folger, 1987: 144), ‘kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına ilişkin algılamaların, kazanımların adilliği ile ilgili algılamaları da etkilediği’ şeklinde sonuçlara varıldığı görülmektedir.

Prosedür adaletinin, dağıtım adaletle ilgisi, örgütsel faydanın dağıtılması sırasında, adaletten uzaklaşılması durumunda, çalışanların dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmeleri halinde, daha makul ve mantıklı tepkiler gösterecekleri düşüncesine dayanmaktadır (Dilek, 2005: 30). Örneğin, performans ödülleri dağıtımının adilliği, dağıtım adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedür adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır ([eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)). Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık dağıtım adaleti yansıtırken, ödülleri nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi prosedür adaletini ortaya koymaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 59). Ücretlerle ilgili kararlara bir örnek olarak, yöneticinin ya da örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derecede adil olduğu, bu politika ve prosedürlere çalışanların ne derece güven duyduğu hususları verilebilir ([eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)). Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçlardan yani prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır (Özen, 2002: 113). Prosedür adaleti, daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtım adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarıyla ilişkilidir. Dağıtım adaleti de belirlemesi açısından prosedür adaletinin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür ([eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)). Bu durum, prosedür adaletinin, dağıtım adalet ile birlikte uygulanması gerektiğini göstermektedir (Dilek, 2005: 30).

Prosedür adaleti, yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri işlemlerin adilliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda (Eker, 2006: 19), yöneticilere güven, iş tatmini, örgütsel

bağlılık gibi örgütsel davranışların sürekli olarak prosedür adaleti ile ilgili olduğu saptanmıştır. Bunun için yöneticiler, sadece kararlarından değil, aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar. Ayrıca, Ambrose (1991), Brockner ve Wiesenfield (1996), Cropanzano ve Folger (1989) ve Greenberg'in (1993) yaptıkları araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman prosedür adaletine karşı daha fazla duyarlı olmaya başlamaktadırlar (Eker, 2006: 19). Uygun olmayan (adaletsizlik olarak algılanan) bir kararla karşılaşan kişi, farklı yöntemler uygulansaydı sonucun daha iyi olup olmayacağına bakacaktır. Yöntem adil görünüyorsa, karar daha uygun ve kabul edilebilir olarak algılanacaktır. Prosedür adaleti düşük olduğunda, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasında güçlü bir ilişki olacaktır. Prosedür adaleti yüksek olduğunda ise kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olacaktır. Yüksek prosedür adaleti, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltacaktır. En olumsuz tepkiler ise dağıtım adaleti ve prosedür adaletin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkacaktır (a.g.e).

Çalışanların prosedür adaleti algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilmektedir (Dilek, 2005: 30):

- Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
- İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Bir örgütte adaletin sağlanması için aşağıdaki hususların var olması gerekmektedir (Dilek, 2005: 30):

- Karar verme durumunda olacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer ödüllerin belirlenmesine temel oluşturacak ilkelerin açık bir biçimde belirlenmesi,

- Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin ve
- Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulmasıdır.

### **2.6.3. Etkileşim Adaleti**

Etkileşim adaleti, kişilerarası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır ve ilk olarak prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Yani çalışanın adalet yargıları, bir prosedürün uygulanması süresinde kişilerarası davranışların kalitesine dayanmaktadır. Bu duruma “etkileşim adaleti” adı verilmektedir (Masterson vd., 2002: 4). Bies ve Moag (1986) çalışanların örgüt yöneticilerinin kendilerine tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil davranıldığına inandıklarını ileri sürmüştür (Beugre, 2002: 195).

Greenberg (1990b: 411), etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiştir. Ona göre, prosedür adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Prosedür adaleti ile ilgili yargıları belirleyen iki önemli faktör vardır (a.g.e). Bunlardan ilki, karar alıcının kararlardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Bies (1986), lisansüstü öğrenciler arasında yaptığı bir araştırmada (İşbaşı, 2000: 53), onlardan kurum içi adaletle ilgili kriterlerini sıralamalarını istemiştir. Elde ettiği bulgular, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi kişilerarası tavırların biçimsel prosedürlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymaktadır. Folger ve Cropanzano (1998: 48) ise kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı (interpersonal sensitivity) beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Kısaca, kişilerarası davranışların niteliği,

örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen önemli bir unsurdur (İşbaşı, 2000: 53).

Bies'in araştırması, örgütlerdeki adalet dinamiklerinin zenginliğini ortaya çıkarmak için adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Bies, adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiğini ifade ederken, bunları dört ayrı kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler (Ateş, 2004: 26); onur kırıcı yargılar, aldatma (hile), özel hayata saldırı ve kabalıktır. Kişilerarası davranış ilişkilerinde bu kategoriye giren davranışların yaşanması, olayların adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, etkileşim adaletle ilgili yapılan araştırmaların sayısının artması ve elde edilen bulguların teoriyi desteklemesi, etkileşim adaletin literatürdeki yerini sağlamlaştırmasına neden olmaktadır (a.g.e).

Folger ve Crapanzano da (1998) etkileşim adaletini, “meşrulaştırma/ kabul ettirme” ve “kişilerarası tavırlar” kategorilerine ayırarak incelemişlerdir. Onlara göre, kararlara ilişkin açıklamalar, prosedürlerin tam olarak meşrulaştırılmasını sağlayacaktır. Kısaca, etkileşim adaleti, alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması bakımından prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (Özen, 2002: 114).

Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararlarından etkilenecek çalışanlar ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun çalışanlara nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Özmen vd., 2007: 22). Baron ve Beugre, insanlara nezaket ve saygı çerçevesinde davranılması gereğini ileri sürerek, bunun tersi şekilde davranılmasının örgütte hırsızlık, saldırganlık, sabotaj ve misilleme gibi antisosyal davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlayacağını belirtmişlerdir (Beugre ve Baron, 2001: 328).

Etkileşim adaleti algısının bir boyutu alınan karara yeterli ve geçerli gerekçelerin verilmesidir. Araştırmalar (Dilek, 2004), alınan bir karar çalışanların çıkarları aleyhine de olsa eğer kararın dayandığı gerekçeler açıklanabiliyorsa, çalışanların karar verme sürecini daha adil algıladıklarını ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaletinin bu boyutu bazı yazarlar tarafından “bilgilenmeye dayalı adalet algısı” (informational justice) olarak da isimlendirilmektedir (Shapiro vd., 1994). Folger ve Cropanzano (1998) kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir (Sayın, 2009: 13).

#### **2.6.4. Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra, sosyal ve özlük hakları konusunda da yöneticilerin astların bilgilendirmeleri, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bilgi edinme haklarına saygı duymaları gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Coulquitt, 2001). Sonuçlar kadar, izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının, çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır. Belirli bir biçimde, prosedür adaleti, örgütsel destek algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilerken, kişilerarası ve bilgisel adalet, lider ve çalışanlar arasındaki adalet algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir (Eker, 2006: 24). Prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algılamalar, hem yöneticilerin değerlendirilmesinde hem de çalışanların iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynamaktadır ([eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)). Örgüt içinde uygulanan prosedürler ve elde edilen kazanımlarla ilgili doğru bilgilendirme, çalışanlar üzerinde, gelecekteki prosedürlerin ve kazanımların da adil olacağı yönünde bir inancın oluşmasını sağlayacak ve uzun vadede çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak, örgütsel güveninin gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Eroğlu, 2009: 79).

Yapılan araştırmalar (Saunders ve Thornhill, 2004); yönetim tarafından alınan kararlara yönelik bilgilerin çalışanlara aktarılmasının, çalışanlarda bu kararların adil olduğuna ilişkin duyguların gelişimine neden olduğunu, hatta yeterli ve nazik bir şekilde nedenleri açıklandığında hoşlarına gitmeyen kararları dahi kabul edebildiklerini göstermektedir. Ayrıca bu bilgilendirme, çalışanın örgüte olan güvenini olumlu şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev, örgüt içerisinde etkin bir iletişim sistemi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt stratejileri ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir (a.g.e).

Sonuç olarak, bir örgütün insan kaynakları verimliliğini artırmaya ve maliyetine yönelik geliştirilen prosedürlerin çalışanlara sunulması, hem adil davranıldığına ilişkin duyguların gelişimi açısından hem de hedeflenen çıktılara ulaşma açısından son derece önemlidir ([http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)).

### **2.6.5. Kişilerarası Adalet**

Örgütsel adaletin bu boyutu etkileşim adalete dayanmaktadır. Etkileşim adaleti aslında prosedür adaletinin bir uzantısı olarak gelişmiştir ve karar verme süreci, uygulama ve iletişim boyutu ile ilgili konuları içermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Wendorf ve Alexander (2001) etkileşim adaleti ile ilgili olarak dürüstlük, saygı, nezaket ve alınan kararlar için geçerli nedenlerin olması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Kişilerarası adalet, çalışanların, kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yöneticilerin çalışanlarına ne derecede nezaket, hürmet ve saygı gösterdikleri hakkındaki algılamalarıdır (Eker, 2006: 23).

Etkileşim adaletin gerçekleşmesi için iki ön koşul söz konusudur (Colquitt vd., 2001). Bunların ilki ‘kişilerarası adalet’ algısı olup, çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. İkinci n koşul ‘bilgisel adalet’ ise karar süreci ile ilgili yapılan açıklamaları

ve sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgileri içerdiğinden, sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt vd., 2001).

Coulquitt'e (2001) göre, kişilerarası adalet; yöneticinin çalışanlarla doğru ve açık iletişim kurmasını, rencide etmeyecek biçimde davranmasını, onlara karşı saygılı olmasını, uygun olmayan, önyargılı ve özel sorunlardan kaçınmasını, kararlar hakkında bilgi vermesini ve doyurucu açıklamalar yapmasını içermektedir (a.g.e). Araştırmalar (Esterhuizen, 2008) kişilerarası adaletin iş tatmini ve örgüte güven derecesini etkilediğini göstermiştir.

Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içerisindedirler (Özen, 2002: 115). Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Örneğin, Biess ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada (Eker, 2006: 23), yetkililerin çalışanlara karşı çok yakından ve ilgili davrandıkları zaman, olumsuz bir kazanımın dahi, onlar tarafından adil olarak algılanabileceğini saptamıştır. Buna benzer olarak Tyler (1988), polisin vatandaşlara nazik bir şekilde yaklaştığı durumlarda, hareketlerinin daha adil olarak algılanabileceği görüşünü savunmuştur (a.g.e).

Yapılan araştırmalar ([http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)), çalışanlara ulaşan bilgi miktarındaki artışın, çalışan tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanlar ile üst yönetim arasında iletişim ilişki kuran örgüt organları ve yayınları, sadece bir iletişim aracı değil, aynı zamanda çalışanlar arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir ([http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)).

## **2.7. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİ AÇIKLAYICI MODELLER**

Literatürde, dağıtım adalet, prosedür adalet ve etkileşim adalet tanımlamalarını geliştirmek ve bunlara etki eden faktörleri incelemek amacıyla bazı modeller geliştirildiği görülmektedir. Psikologlar, adalet güdüsünü açıklamak üzere psikolojik modeller geliştirmişler ve bu yolla adaletin nasıl ortaya çıktığını belirlemeye çalışmışlardır. Bu modeller (Sayın, 2009: 13); Kaynak Temelli ve İlişki Temelli Modeller, Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modelleri ve Bilişsel Atıf Modeli'dir. Aşağıda bu modellere kısaca değinilecektir.

### **2.7.1. Kaynak Temelli ve İlişki Temelli Modeller**

Sosyal Mübadele Teorisi temel alınarak ortaya konan dağıtım adalet ve prosedür adalet kavramlarını vurgulayan pek çok teori “kaynak güdüsü” üzerine odaklanmıştır (Tyler, 1994: 850).

Kaynak temelli modellere göre, kişilerin örgüte bağımlılıklarının nedeni, örgütün onlara sunduğu kaynaklardır ve dağıtım adaletine ilişkin algılamalarda kaynaklar en belirgin güdüleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığını ifade eden modeller; yatırım modeli ve kontrol modelidir. Yatırım modeline göre kişiler, örgütün onlara sunduğu kazançları farklı örgütlerin sunacağı kazançlarla karşılaştırmaktadırlar. Ayrıca, kaynak dağıtımına ve örgüt içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koymaktadırlar (Tyler, 1993: 147).

Thibaut ve Walker'ın prosedür adaletin belirleyicilerini açıklamak için geliştirdikleri kontrol modeli de kaynak temelli bir psikolojik modeldir. Bu modele göre, aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü bir taraf söz konusudur. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürlerin kontrolü “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın çözümünü

belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolü de “karar kontrolü” şeklinde isimlendirilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Taraflar arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur (Tyler, 1993: 146).

### **2.7.2. Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modelleri**

Prosedür adalet konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin diğer prosedürlere oranla daha adil oldukları şeklindeki algılamaların nedenleri üzerinde durmuşlardır. Lind ve Tyler (1988), her iki adalet türünü de kaynak temelli bir yönelimle açıklamaya çalışan ilk adalet teorilerinden farklı, alternatif bir “ilişki temelli” psikolojik yaklaşım ortaya koyarak bu soruya verilebilecek cevapları iki kategoriye ayırmışlardır: Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli (Greenberg, 1990b: 407).

Kişisel Çıkar Modeli’nde, kişilerin bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri ifade edilmiştir. Buna dayanarak, prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamalarının artacağı belirtilmiştir. Prosedürleri değiştirmeyi başaramasalar bile, fikirlerin dikkate alındığı düşüncesi kişilerin prosedür adaletine ilişkin algılamalarını artırmaktadır. Tercihlerin açıklanması için verilen fırsatlar olumlu algılamalara neden olmaktadır. Bu görüş, Grup Değeri Modeli’nin de temelini oluşturmuştur (Greenberg, 1987: 408). Grup Değeri Modeli incelendiğinde, Lind ve Tyler’ın (1988) kişisel çıkar hesaplarına dayanmayan bir prosedür adalet modeli geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir. Onlara göre, grup üyeleri kişisel çıkarlarını arka plana itmeyi tercih etmektedirler. Geliştirdikleri Grup Değeri Modeli’nde kişisel hesaplardan çok “grup” kavramının vurgulandığı görülmektedir. Grup yönelimli bu model, uzun vadeli ilişkileri öngören bir bakış açısını içermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 71). Modele göre, kişiler dahil oldukları gruplarla (küçük iş grupları veya büyük

örgütler) uzun vadeli ilişkiler kurmak istemekte ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer vermektedirler (Tyler, 1989: 837). Adalet teorilerine getirilen kaynak ve ilişki temelli yaklaşımların özetine Tablo 2.3’te yer verilmiştir.

**Tablo 2.3: Örgütsel Adalette Kaynak ve İlişki Temelli Yaklaşımlar**

|                                                  | <b>Kaynak Perspektifi</b>                         |                                                                 | <b>İlişki Perspektifi</b>      |                      |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| <b>Teorik Altyapı</b>                            | Sosyal Mübadele                                   |                                                                 | Sosyal Kimlik                  |                      |
| <b>Kişiler üçüncü taraflardan ne istiyorlar?</b> | Memnun edici bireysel kazanımlar.                 |                                                                 | Grup içi statüye ilişki bilgi. |                      |
| <b>Model</b>                                     | Kontrol Modeli                                    | Yatırım Modeli                                                  | Grup Değeri Modeli             | Sosyal Kimlik Modeli |
| <b>Değerlendirmenin Temeli</b>                   | Kazanımlar üzerindeki dolaylı ve dolaysız kontrol | Kazanımlarla ilgili tatmin ve var olan alternatiflerin niteliği | Grup içindeki statü            | Grubun Statüsü       |

**Kaynak:** Tyler, 1993: 149.

### 2.7.3. Bilişsel Atıf Modeli

Adams’ın Eşitlik Teorisi, kişinin diğer kişinin kazanım/katkı oranını değerlendirerek içinde bulunduğu mübadele ilişkisinin adil sonuçlar doğurup doğurmadığı konusunda bir yargıya vardığı görüşü üzerinde şekillenmiştir. Folger (1986) tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Teorisi de (Referent Cognitions Theory) bu düşüncüyü temel alan ve “adil kazanım standardına” işaret eden bir teoridir. Ancak Bilişsel Atıf Modeli, diğer kişinin kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adilliğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan pek çok kaynaktan yalnızca biri olarak ele almaktadır. Örneğin, aylık ücretinin artırıldığını yöneticisinden öğrenen çalışan, uygulamanın adil olmadığı görüşünde ise yöneticisine tepki gösterecektir. Yöneticisinin, aylık ücretinin kendisiyle aynı işi yapan diğer kişilerden daha yüksek olduğu şeklindeki açıklaması, kazanımların adil dağıtılmadığına ilişkin yargısını kısa bir süre için değiştirecektir. Ancak verilen bilginin yanlış olduğunu ve

arkadaşlarının da kendisiyle aynı ücreti aldığını öğrendiğinde, dağıtım adaletine ilişkin algılamaları olumsuz yönde değişecektir. Böyle bir durumda, kişi ücretini karşılaştırmak üzere farklı standartlar geliştirecektir. Ülkenin genel ekonomik durumu, diğer örgütlerde çalışan ve kendisiyle aynı işi yapan kişilerin aldıkları ücretler vb. sözü edilen standartlara örnektir. Bu teoride, örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar düşünülmüştür ve bu kapsamlı standart kategorisine “atıfta bulunulan kazanımlar” (referent outcomes) adı verilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Kısaca, Bilişsel Atıf Modeli’ne göre, bireylerin adaletine ilişkin algılamaları örgüt içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. Bu tür bir karşılaştırma bilişsel bir benzetimle gerçekleşmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992).

Sosyal adalet kavramından yola çıkarak geliştirilen örgütsel adalet teorilerinin kaçınılmaz biçimde sosyal adalet teorilerine dayandırılmış olması, teorilerin örgütsel adalet başlığı altında sınıflandırılmasını güçleştirmiştir. Örgüt içi uygulamaların adilliğine ilişkin bir inceleme, pek çok örgütsel faktörün göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Oluşumunda örgütsel faktörlerden beslenen örgütsel adaletin kendisi de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, çalışmada örgütsel adaletle ilişkin teorilere, yalnızca vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak düzeyde yer verilmiştir (İşbaşı, 2001: 57).

Tablo 2.4’te Adalet Teorilerine dayanarak geliştirilen modellerin, örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi sistematik biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2.4: Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi**

| ADALET<br>TEORİSİ<br>KATEGORİSİ      | Adalet Teorileri                                                                                           | Teorinin Dayandığı Görüş                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Teoriye Dayanan<br>Model                                                                                                                              | Modelin Dayandığı Görüş                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Modelin<br>Açıklandığı<br>Örgütsel<br>Adalet Türü                                          |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reaktif-İçerik<br/>Teoriler</b>   | <i>Eşitlik Teorisi</i><br>(Adams, 1965)<br><br><i>Görelî Yoksunluk<br/>Teorisi</i><br>(Crosby, 1976)       | Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.<br><br>Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Kaynak Temelli<br/>Yatırım Modeli</i><br><br><i>Bilişsel Atf Modeli</i><br><br><i>Kaynak Temelli<br/>Yatırım Modeli ve<br/>Bilişsel Atf Modeli</i> | Kişiler örgütün onlara sunduğu kazançları farklı örgütlerin sunacağı kazançlarla karşılaştırırlar. Kaynak dağıtımına ve örgüt içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.<br><br>Örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik ‘adil kazanım standartları’ tanımlanmıştır. Kişiler bu standartlara atıfta bulunarak adaletle ilişkin algılamalar geliştirirler. | <i>Dağıtım Adaleti</i><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><i>Dağıtım Adaleti</i>       |
| <b>Proaktif-<br/>İçerik Teoriler</b> | <i>Adalet Yargı Teorisi</i><br>(Leventhal, 1976)<br><br><i>Adalet Güdüsü<br/>Teorisi</i> (Lerner,<br>1980) | Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.<br><br>Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.                                                                                                                                                                                                                                 | <i>Kaynak Temelli<br/>Yatırım Modeli</i><br><br><i>İlişki Temelli Grup<br/>Değeri Modeli</i>                                                          | Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örneğin, örgüt içi çatışmaların giderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.<br><br>Kişiler dahil oldukları gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak isterler ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler.                                                                                                                      | <i>Dağıtım Adaleti</i><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><i>Etkileşim<br/>Adaleti</i> |
| <b>Reaktif- Süreç<br/>Teoriler</b>   | <i>Prosedür Adaleti<br/>Teorisi</i> (Thibaut ve<br>Walker, 1975)                                           | Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler karar alma sürecinde adil olarak algılanır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Kaynak Temelli<br/>Kontrol Modeli</i>                                                                                                              | Aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur.                                                                                                                                                                                                              | <i>Prosedür<br/>Adaleti</i>                                                                |
| <b>Proaktif-<br/>Süreç Teoriler</b>  | <i>Dağıtım Tercihi<br/>Teorisi</i> (Leventhal,<br>Karuza, Fry, 1980)                                       | Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır. | <i>İlişki Temelli Kişisel<br/>Çıkar Modeli</i>                                                                                                        | Prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar. Fikirlerinin alındığı düşüncesi ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, çalışanların olumlu algılamalarını artırır.                                                                                                                                                                                                                              | <i>Prosedür<br/>Adaleti</i>                                                                |

## 2.8. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİN BİRBİRLERİNE ETKİLERİ

Örgütsel adalet literatürü, her bir adalet türünün, çalışanların çeşitli tavır ve davranışlarını etkilediğine işaret etmektedir. Ancak, bunun ötesinde adalet türlerinin birbirleri arasındaki karşılıklı etkileşimden de söz edilebilmektedir (Yürür, 2005: 220). Cropanzano, bilinen örgütsel adalet şekillerinin, kendi aralarında çok değişkenlik göstermediğini öne sürerek, bu teorileri uzlaştırmaya çalışmıştır (Eroğlu, 2009: 80). Belki de adalet konusundaki en eski tartışma, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti kavramlarının birbirinden bağımsızlığı ile ilgili olmuştur. Brockner ve Wiesenfeld'e göre (Eker, 2006: 26), bir kazanımın adil olduğunda prosedür adaletinin, bir işlemin adil olduğunda da dağıtım adaletinin etkileri çalışanların davranışları üzerinde etkilidir. Lind ve Tyler (1988)'da yaptıkları araştırmalarla, dağıtım adaletinin kişisel düzeydeki değerlendirmeleri (ücret tatmini gibi) etkilerken, prosedür adaletinin örgütsel düzeydeki değerlendirmeleri (örgütsel bağlılık gibi) etkilediğini saptamışlardır (Lam vd., 2002: 2). Yani ödüllerin eşit olup olmamasına dair duyarlılık dağıtım adaleti yansıtırken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve çalışanların yöneticilerin sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkileri prosedür adaletini ortaya koymaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 188).

Dağıtım adaleti ücret, terfi, performans değerlendirme sonuçlarından memnuniyet ve örgütsel bağlılıkla anlamlı şekilde ilişkilidir. Prosedür adaleti ise yöneticiden memnuniyet, kişisel performans değerlendirme oranı, performans değerlendirme, bağlılık ve işe katılım gibi faktörlerle ilişkilidir. Her iki boyutun da çalışanın kişisel tatmininin ve örgüte bağlılığının sağlanmasında önemli bir etken olduğu görülmektedir (Tang vd., 1996: 30). İnsanların prosedür adaleti algılayışını tüm örgüte karşı nasıl tepki göstereceklerine karar verirken dikkate aldıklarını, etkileşim adaletini ise yöneticilere karşı nasıl tepki göstereceklerine karar verilmesi sırasında dikkate aldıklarını iddia etmişlerdir (Colquitt vd., 2001: 427).

Algılanan dağıtım adalet, sonuçlar, kararlar veya terfilerle ilgili olarak oluşan tatmin gibi özel tavırları etkilerken, algılanan prosedür adaleti ise çalışanların bu kararları veren kurum veya sistemlerin değerlendirilmesini etkilemektedir (Baron ve Beugre, 2001: 325). Greenberg (1987) yaptığı çok sayıda araştırmaya dayanarak, kazanımlar düşük olduğunda prosedür adaletinin dağıtım adaletinden daha önemli olacağı sonucuna varmıştır. Cropanzano ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmalarda (2002: 325), prosedür adaletin, dağıtım adaletle karşılaştırıldığında, örgütün tamamına, üst yönetime ve insan kaynakları sistemlerine olan tepkilerin belirleyicisi olduğu görülmüştür. Moorman (1991), prosedür adaleti ve etkileşim adaletini, yönetici davranışlarının sadece etkileşim adaletini etkileyebileceğini savunarak birbirinden ayırmıştır. Masterson, Lewis, Goldman ve Tylor (2000) ise prosedür adaletin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir (Eker, 2006: 29). Bu tanımlama, adaletin kaynak (örgüte karşılık yönetici) ve boyutlarını (uygulamalı adalet karşılık etkileşim adaleti) birbiriyle eşleştirmektedir (Erdoğan, 2002: 557).

Prosedür adaleti, dağıtım sürecinin resmi görünüşünü esas alırken, etkileşim adaleti bu sürecin sosyal görünüşünü esas almaktadır. Bobocel ve Holmvall (1999, 2001) yapmış oldukları araştırmalarda (Cropanzano vd., 2002: 325), prosedür ve etkileşim adaletinin farklı bağlarının olduğu sonucuna varmışlardır. Etkileşim adaleti, genellikle, çalışanlar arasındaki birebir işlemlerde algılanan bir adalet türüdür. Prosedür adalet algıları, örgüte karşı olan tepkileri etkilemektedir. Etkileşim adaleti algıları, çalışanların kendilerine karşı yapılan davranışların, öncelikle kendilerinde yol açtığı tutum ve davranışlardan etkilenmektedir. Çalışanların etkileşim adaleti, onların ast-üst ilişkilerini şekillendirmekte buna karşın, prosedür adaleti algıları ise iş tatminine ve örgüte bağlılıklarını veya işten soğuyarak örgütten ayrılma tavırlarına yol açmaktadır. Prosedür adaleti algıları, örgütsel bağlılık ile olumlu ilişki halindedir. Çalışanların etkileşim adaleti algıları, yöneticilerin ortaya koyduğu kendi bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişki halindedir (Masterson vd., 2002: 5). Genellikle, prosedür adaleti, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki ile bağlantılıyken, etkileşim adalet, daha çok çalışan ile yöneticiler arasındaki ilişkiyle ilgilidir (Cropanzano vd., 2002: 325).

## 2.9. ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ SORUNLAR

Örgütlerdeki “adalet” ve “eşitlik” kavramı, çoğunlukla insanların bilincinde ve zihninde, ideal bir davranış modeli ve ilişki tarzı olarak yer almaktadır. Örgütlerdeki, yönetim faaliyetleri ile çeşitli örgütsel süreçlerdeki uygulamaların ve gerçek iş hayatının, büyük ölçüde, “adaletsizlik” algılamalarına ve uygulamalarına sahne olduğu gözlenmektedir. Örgütlerdeki adaletsizlik algılamaları ile eşitsizlik durumlarının ortaya çıkışında, mevcut güç ve iktidar ilişkilerinin adaletsizlik ve eşitsizlik olgularına dayandırılmasının son derece etkili bir unsur olduğu dikkat çekmektedir. Bu çerçevede, her iş ve örgütün başında yer alan “sahip” ya da sahipleri temsilen profesyonel yönetici, örgütün alt konum ve görevlerinde çalışanlardan daha fazla güç ve iktidar taşımaktadır. Bu durumda, hukuki, ahlaki ve insani bir değer yargısı olarak “adil” davranma konusunda sağlam bir sorumluluk iradesine sahip olmayan yönetici kadroların, sahip oldukları bu güç ve iktidarı kötüye kullanma ihtimalleri vardır. Bu yüzden, çeşitli nedenlere bağlı olarak, yöneticilerin, bilerek ya da bilmeyerek, “adil” ve “eşit” olmayan birtakım uygulamalara meydan vermeleri, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin en eski yönetim hastalıklarından biridir (Eroğlu, 2009: 91).

Örgütlerdeki “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” konuları, bütün zamanlarda meydana gelen bir durum olmakla birlikte, bu konulardaki çelişki ve sapmalar, yakın bir zamana kadar çok açık ve somut bir şekilde gözlenmiş ve izlenmiştir. Adaletsizliğin ve eşitsizliğin yarattığı gerilim öncelikle, bu uygulamaların mağdurları üzerinde çok önemli yakınma ve tepkilere neden olmuştur. Daha sonra da konuyu sosyal sorumluluk bilinciyle değerlendiren çeşitli kişi ve örgütler (örneğin, sendikalar, siyasi partiler, sosyal güvenlik kuruluşları ve bir kısım entelektüel çevreler vb.), bu adaletsizlik ve eşitsizlik uygulamalarına karşı çok ciddi toplumsal muhalefet örneği sergilemişlerdir. Bu anlamda, iş ve çalışma hayatındaki “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” uygulamalarının düzeltilmesi ve bu konuda çok etkili yasal düzenlemelerin yapılmasını sağlama konusunda, bu toplumsal muhalefetin büyük bir destek sağladığı görülmüştür. Ancak, ekonomi ve işletmecilik

faaliyetlerinin dünya ölçeğinde yani küresel çapta yürütülmeye başlanması ile rekabetin giderek şiddetlenmesi gibi etkenler yüzünden, örgütlerdeki adaletsizlik ve eşitsizlik durumları da giderek çeşitlenmekte ve şiddetlenmektedir. 1990'lı yılların başlarından itibaren, kapitalist batı dünyasına, bir şekilde dengeleyici güç olduğu anlaşılan Sovyetler Birliği dağılmıştır. Hemen arkasından, neredeyse tamamı kapitalist Batılı ülkelere ait olan küresel ölçekteki dev örgütlerin işletmecilik faaliyetleri, dünyanın birçok “ulus devletinin” ekonomik politikalarını ve sınırlarını sarsmaya başlamıştır. Küresel baskının yoğunluğu, özellikle yeni sanayileşmekte olan ülkelerde, ekonomik, siyasi ve sosyal krizlerin eskiye göre daha sık ve şiddetli yaşanmasına yol açmaktadır. Bütün bu etkenler ve diğer küreselleştirici süreçler, zaten her türlü örgütte var olan mevcut “adaletsizlik” ve “haksızlıkları” giderek daha fazla şiddetlendirmiştir. Böylece, genel sosyal sistemlerdeki sosyal çözümlere ve kültür kirlenmelerine bağlı olarak hem toplumsal düzeyde, hem de örgütsel düzeyde, hukuki ve ahlaki duyarlılıklar giderek azalmıştır. Bu çerçevede, işletmecilik faaliyetlerindeki küreselleştirici ve rekabetiçi süreçler ile hukuki ve ahlaki kurallar gibi toplumsal değerlerde meydana gelen hızlı aşınmalar da biraraya gelince, örgütlerdeki adaletsiz ve haksız uygulamalarda büyük bir artış ve şiddetlenme yaşanmaktadır (Eroğlu, 2009: 92).

Yöneticilerin çalışmak istedikleri ile kişilerle çalışması, terfi, ücret, ödül ve ceza sistemlerinde adil olmaması örgütte adaletsizlik algısını yaratarak çalışanlar arasında haksız ve adaletsiz uygulamalara yol açmaktadır (Akyüz vd., 2013: 283).

İş ve çalışma organizasyonlarında, yönetim ve organizasyon ile insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamalarda ortaya çıkan en belirgin adaletsizlik ve haksızlık durumları şunlardır (a.g.e: 92-93):

- seçim ve yerleştirmede adaletsizlik
- ücret ve maaş yönetiminde adaletsizlik
- terfi ve ilerleme sisteminde adaletsizlik
- ek ödemelerde ve sosyal yardımlarda adaletsizlik
- dolaylı ödemeler ve hizmetlerde adaletsizlik

- tatil ve izin kullanımında adaletsizlik
- ödül ve cezaların verilmesinde adaletsizlik
- performans değerlendirmede adaletsizlik
- örgüt içi iletişimde adaletsizlik

Aşağıda bu adaletsizlik ve haksızlık durumlarına kısaca değinilecektir.

### **2.9.1. Seçim ve Yerleştirmede Adaletsizlik**

Bütün örgütler kendi amaçlarını ve beklentilerini, bünyelerindeki insan gücü aracılığıyla gerçekleştirirler. Bu durumda, örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlamak amacıyla tasarlanmış her bir görevin, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için bu görevi icra edecek olan çalışanlarda, belirli bir yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Etkili ve başarılı bir çalışanın, görev uyumunu ve dengesini sağlayarak seçim ve yerleştirme işlemini yapması örgütün etkinliği ve başarısı için son derece önemlidir. Ancak, çalışanların iş huzuru ve hoşnutluğu ile örgütlerin etkinliği ve başarısı bakımından son derece uygun bir denge konusu olan çalışan -görev uyumu çok ender bir durumdur. Bu bağlamda, uygulamada, “çalışan -görev uyumsuzluğu” daha sık görülen bir durumdur. Buna göre, çeşitli nedenlere bağlı olarak; örgütteki bir görevin yürütücüsü olan kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha düşük olursa ya da görevi üstlenen kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha yüksek olursa, her iki durumda da çalışan-görev uyumsuzluğu meydana gelmektedir. Böyle bir çalışan-görev uyumsuzluğu, her iki haliyle de hem ilgili çalışanların iş tatminsizliğine yol açmakta, hem de örgütün etkinliğine ve başarısına ciddi bir engel oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışan -görev uyumsuzluğu, en dar anlamıyla bireysel dengeyi, en geniş anlamıyla da toplumsal dengeyi bozucu bir rol üstlenmektedir (Erdoğan, 1990: 27–28). Eğer belirli bir görevi üstlenen kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, onun yapmak durumunda olduğu görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha düşük olursa, bu kişi, yapmakta olduğu görevin altında

ezilmiş olur, ancak kendisi bunu kabullenmek yerine, astları üzerinde baskı kurarak mevcut yetersizliğini örtmeye çalışır. Buna karşılık, belirli bir göreve atanan kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, onun yapmak durumunda olduğu görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha yüksek olursa, bu kişi, yapmakta olduğu görevden ve işinden pek tatmin olmaz (Eroğlu, 2009: 93).

Örgütlerde, çalışanların örgütsel adalet algısının oluşması daha işe ilk başvuru anında ve seçim sürecinde oluşmaktadır. Örgüt içinde aday havuzunun geniş olması, seçme ve yerleştirme sürecinin hızlı olması ve işe alma sürecindeki algılar çalışanın örgütsel adalet algısında etkili olmaktadır (Polat, 2005: 76).

Çalışan-görev uyumunun mevcudiyeti halinde yaratılan denge, çalışan seçim ve yerleştirme işleminin “adalet” ve “hakkaniyet” ölçüsünde gerçekleştirilmiş olduğu anlamına gelmektedir. Buna karşılık, çalışan-görev uyumsuzluğu, bu anlamda, bir haksızlık olarak ortaya çıkmaktadır. İş ve çalışma hayatının temeli, belirli görevlere getirilen çalışanların “liyakat” ve “ehliyet” içerisinde tespit edilmelerine bağlıdır. Uygulamada, çalışanların örgütlerdeki görevlere seçim ve yerleşmesinde, zaman zaman subjektif kıstaslar çerçevesinde elemanlar alındığı görülmektedir. Örneğin, akrabalık, siyasi ve ideolojik yakınlık, adam kayırma ve nüfuz kullanma, rüşvet ve torpil, güç gösterisi, çetecilik ve gayri resmi grup ilişkileri (hemşerilik, lobi vb.) şeklindeki etkenler, çalışan-görev uyumunu bozucu en önemli nedenler arasındadır. “Liyakat” ve “ehliyet” esasına dayanmayan yani “çalışan-görev uyumsuzluğu” içerisinde bulunan iş ve çalışma hayatı, hem hedeflenen amaçlara ulaşmayı engellemekte, hem de örgütte büyük bir hoşnutsuzluk kaynağı olmaktadır. Bütün bunlar ise çalışan seçim ve yerleştirilmesi işleminin, ‘adaletsizlik’ ve ‘haksızlık’ içerisinde yapılmasının olumsuz sonucudur (Eroğlu, 2009: 93).

### **2.9.2. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik**

Çalışanların belirli bir örgütte çalışmayı istemesi ve bunu kabulü, en azından kendi geçimini ve statüsünü sağlamaya yetecek kadar bir ücret veya maaş almayı

arzu etmesi söz konusudur. Bu kapsamda, örgülerde uygulanan ücret ve maaş yönetiminde temel amaç, hem çalışanlar ve hem de örgüt için adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme sistemi oluşturmaktır. Adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme denildiği zaman, çalışanların örgütteki görevlerini yapma sırasında harcadıkları emek, bilgi, yetenek ve performanslarını göz önüne almak suretiyle örgütün içi ve örgüt dışı adaleti veya eşitliği sağlayan bir ücret veya maaş almaları kastedilmektedir. Böyle bir ücretlendirme sistemi, yani çalışanların yaptıkları iş ve görev karşılığı elde etmiş oldukları adil ve eşitlikçi ücret veya maaş, onları çalışmaya sevk edecek ve görevlerini daha etkili ve başarılı yapmaları konusunda motive edecektir (Uyargil vd., 2008: 420–421). Ayrıca, adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme, çalışanların dağıtım adalet ile ilgili algılamalarında son derece belirgin bir yer tutmaktadır. Çalışma hayatındaki adaletsizlik ve haksızlık algılamalarının büyük bir kısmı, ücret ve maaş ödemeleri ile ilgili konulara odaklanmaktadır. Çalışanların, örgüte yaptığı katkılarla örgütten ede ettikleri ücret veya maaş, aynı örgütte veya farklı örgütte katkı ve kazanımları ile karşılaştırmalarına bağlı olarak iş tatmini ya da iş tatminsizliği algılamaları çok olağan bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, algılanan iç ve dış adaletsizlik duygularına sahip olan kişiler, Adams'ın Eşitlik Teorisi doğrultusunda, eşitsizlik ve haksızlık algılamasının boyutlarına bağlı olarak, iş tatminsizliği ve birtakım iç sıkıntılar yaşayabilmektedir. Ayrıca, örgütlerdeki ücret ve maaş ödemeleri, algılanan iç ve dış adaletsizlik duyguları, bir süre sonra ilgili çalışanların örgütteki üretkenliği ve verimliliğini de düşürmektedir. Hatta, yaşanan iş tatminsizliği, çalışanların, bazı durumlarda örgüte maddi ve manevi zarar vermeleri ve şartlar uygunsa örgütten ayrılmasına dahi neden olabilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 237).

### **2.9.3. Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik**

Çalışanlar örgüte belirli bir iş ve görevi yapmak üzere alınmış olmalarına rağmen, onların devamlı olarak aynı kademede aynı görevi yapmaları beklenemez. Kaldı ki geleneksel kamu yönetimlerinde çalışan en alt kademelerden başlatılarak yetiştirilmek üzere alınmakta ve onlardan bir kısmı, ileride önemli karar merkezleri ve mevkiler için terfi ettirilmektedirler. Bu çerçevede, hem özel hem de kamu

kesiminde, çoğu zaman yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri bakımından uygun olan çalışanların, bulundukları kademelerden üst kademelere doğru terfi etmeleri istenmektedir. Örgütlerdeki, üst kademelerdeki mevki ve görevlere dışarıdan eleman almak yerine, örgütü daha fazla tanıması bir avantaj olarak görülen, örgüt içinde alt kademelerde çalışan, yetenekli ve tecrübeli kişilerin üst kademedeki görevlere yükseltilmesi işlemine, terfi veya ilerleme adı verilmektedir. Bu anlamda, terfi ve ilerleme, çalışanların bulundukları kademedен, daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan (bir anlamda yöneticilik pozisyonuna sahip olan) üst düzeydeki bir mevki ve göreve geçişidir. Örgütlerde, çalışanların seçimi ve işe yerleştirilmesinde, önceki görevinde başarılı olmuş ve yürüttüğü işle ilgili bütün bilgi ve özelliklere sahip olan bir çalışanın, terfi ettirilmek istenen üst kademedeki yeni görevinde de kesinlikle başarılı olması beklenemez. Bu bakımdan, terfi ve ilerleme işlemine tabi olan kişinin, yeni görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve özelliklere sahip olduğu objektif kıstaslar ölçüsünde ortaya konmalıdır (Erdoğan, 1990: 188).

İlerleme imkânının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da çalışanda tatmin sağlamaktadır. Ancak yükselmenin anlamı çalışandan çalışana değişmektedir. Yükselme kimi çalışana göre psikolojik gelişme anlamı taşırken kimine göre maaşın artması, güven ve onur elde etme, kazanma anlamına gelmektedir. Her çalışanın ilerlemeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır (Gordon, 1999: 94).

Örgütlerde başvuru kadem, eğitim, önceki görevlerde başarı gibi geleneksel terfi ve ilerleme kıstasları önceden tahmin edilmeyen birtakım sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan biri, hiyerarşik ve bürokratik mekanizmalarda ortaya çıkan yönetim hastalığıdır; yani, Peter İlkesidir. Laurence Peter'e göre (Peter, 1984: 26), tamamen bir önceki görevindeki başarı göz önüne alınarak yapılan terfi ve ilerleme işlemlerinde, bütün yetenekli ve başarılı olan görevliler, yetenekli ve başarılı oldukları görevden, yeteneksiz ve başarısız oldukları bir göreve kadar yükseltilirler. Hiyerarşik ve bürokratik örgütlerde, her bir görevli artık yeteneğinin ve başarısının yetersiz olduğu bir mevkiye kadar yükseltilir; bu mevkiye artık yeteneği ve başarısı yeterli olmadığı açığa çıkmış olmasından sonra, bir daha kolay kolay üst görev ve

mevkilere yükseltilmesi yapılmaz. Bu durum, eninde sonunda bütün görevlilerin başına gelir. Peter, bunu kendi özgün deyişiyle her görevlinin kişisel yetmezlik düzeyine kadar yükselebileceği ve zamanla bütün örgütün karar ve yönetim merkezinin, yetmezlik düzeyine ulaşmış olan kişilerle doldurulmuş olacağını iddia eder (Peter, 1984: 26). Aslında, Peter İlkesi denilen ve “her bir görevlinin yetmezlik düzeyine ulaşmak eğiliminde olmasının yanında”, ayrıca bu durumun zamanla bütün örgüt yönetimini kuşatacağını ileri süren bu halin ortaya çıkmasında en etkili faktör, çalışan terfi ve ilerlemelerinin sınavsız ve adaletsiz olarak yapılmasıdır. Örgütlerdeki, bütün terfi ve ilerleme işlemlerinde, belirli görevlere getirilen kişilerin, yeni terfi ettirilecekleri ya da atanacakları görevlerin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin, yapılacak olan bir test ya da sınav sonucunda kendilerinde fiilen bulunduğu ortaya konmadığı zaman, Peter İlkesinin işlenmesi kaçınılmaz bir durum arz etmektedir. Başka bir ifadeyle, Peter İlkesi, örgütlerdeki, adaletsiz terfi ve ilerlemelerin çok ağır bir bedelidir. Uygulamada, çeşitli örgütlerde terfi ve ilerleme sistemi içerisinde geleneksel olarak kıdem, sicil ve yaş gibi kıstaslar kullanılmaktadır. Ancak, söz konusu uygulamaların sadece görünüşte objektif olduğu ve çok zaman beklenen etkinliği sağlamadığı da bilinmektedir (Erdoğan, 1990: 193). Çünkü günümüzdeki hızlı rekabet, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinde, kıdem, sicil ve yaş gibi geleneksel kıstaslar yerine, yeni yönetim bilgi ve eğitim sistemlerinin önemini daha fazla açığa çıkarmaktadır. Bu yüzden de geleneksel terfi ve ilerleme kıstaslarının geçerliliği ve tutarlılığı giderek önemsizleşmektedir. Ayrıca, henüz iş ve çalışma hayatıyla ilgili yönetim ve organizasyon süreçleri ile insan kaynakları yönetiminin yeterince kurumsallaşmadığı örgütlerde, önemli karar merkezlerine dair görevlere, son derece subjektif etkenlere bağlı olarak atamalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin, yatırımcı kamu ve yerel yönetim birimleri ile “paralı” ve “döner sermayeli” görevlere çeşitli beklentilere ortam hazırlamak amacıyla akrabalık, yandaşlık, çetecilik ve partililik gibi subjektif nedenlere bağlı atamalar, çok sık rastlanan terfi ve ilerleme işlemleridir. Bu tür işlemler, yönetim ahlakına ve adaletine aykırı durumlar olması nedeniyle, diğer çalışanlar üzerinde çok ciddi iş tatminsizliği ve psikolojik huzursuzluk yaratmaktadır. Örgütlerdeki üst kademe görevler için—eğer örgüt içinden yönetici temin edilmek isteniyorsa—geleneksel ya da subjektif tercihlere göre atamalar yapmak yerine, psikoteknik

yönteme ve sınavlara göre terfi ve ilerleme işlemleri yapmak, hem örgütün genel etkinliği ve başarısı açısından hem de bu görevleri arzu eden bütün çalışanların “adalet” ve “hakkaniyet” algılamalarının oluşumu açısından daha uygun bir hareket olacaktır (Eroğlu, 2009: 96).

Terfi etmek çalışan için maddi destek olmasının yanı sıra çalışanın sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Çalışanın yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi iş tatminini arttırmaktadır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Yükselme olanaklarının her çalışana eşit tanınması önemlidir. Terfide adil davranılması, örgütsel adalet algısının artmasında önemli rol oynamaktadır (Söyük, 2007: 88).

#### **2.9.4. Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik**

Örgütler, nitelikli çalışanların kendi bünyelerine çekmek, onları muhafaza etmek, ast-üst ilişkilerini iyileştirmek, huzurlu ve güvenilir bir çalışma ortamı hazırlamak amacıyla ücret ve maaşın dışında, sosyal yardımlar şeklinde bazı ek ödemeler yaparlar. Bunların bir kısmı, doğrudan çalışmaya ve alınmakta olan ücrete bağlı olmadan parasal, bazıları da ayni (tüketim malları) olarak sağlanmaktadır. Ek ödemeler ve sosyal yardımlar, çoğunlukla örgütte çalışan çalışanlara yapılan bir kısım mali katkılardır. Ek ödemeler ve sosyal yardımlar kapsamında çalışanlara sağlanan imkânlar örnek olarak şunlar verilebilir; hasta olanlara özel ödemeler, hisse dağıtımı, kar payı, yıllık izin avansı, yemek parası, yakacak yardımı, yıllık ikramiye, öğrenim yardımı ve burs, ölüm yardımı, evlenme yardımı, çocuk yardımı vb. Çalışanlara yapılan bu tür yardım ve hizmetlerin en önemli amacı, onların yüksek moral düzeyine, güven duygusuna ve genel iş tatminine katkıda bulunmaktır (Bingöl, 2006: 438–445). Bütün bu ek ödemelerin ve sosyal yardımların, örgüt çalışanlarına beklenen katkıları sağlaması, ancak bunlarla ilgili dağıtımın “adalet” ve “eşitlik” ölçüsü içerisinde yapılmasına bağlıdır. Çalışanların, kendilerine yapılan bu ek ödemelerin ve sosyal yardımların “adaletli” bir şekilde dağıtıldığını bilmesi, onların

örgütsel adalete dair algılarında çok olumlu izlenimler yaratacaktır (Eroğlu, 2009: 97).

Ek ödemeler ve sosyal yardımlar ile ilgili örgüt uygulamalarına bakıldığında çalışanlar arasında birtakım haksızlıklar yapıldığına şahit olunmaktadır. Uygulamada, özellikle bazı kamu kuruluşlarında aynı işi yapmakta olan memur ve işçiler arasındaki ayırım ya da yöneticilere karşı bir şekilde yakın duran çalışanlara, açık ya da örtülü bir tarzda yapılan bazı taraflı davranışlar, çalışanların çok ciddi bir huzursuzluk ve tatminsizlik yaşanmasına neden olmaktadır (a.g.e).

### **2.9.5. Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik**

Çalışanların moralini artırmak, personel devir hızını düşürmek, sağlık ve güvenlik duygularını geliştirmek, çalışma hayatını iyileştirmek ve kolaylaştırmak gibi düşüncelerle para ve eşya şeklindeki ödemelerin dışında, birtakım dolaylı ödemeler ve hizmetler de sunulmaktadır. Dolaylı ödemeler ve hizmetlerin bir kısmı, toplu sözleşme hükümleri gereğince olabildiği gibi, bir kısmı da örgüt yönetiminin çalışanlar üzerindeki teşvik araçları şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu tür ödemeler ve hizmetler, bir taraftan çalışanların sağlık ve güvenliklerini temin etmeye çalışırken, diğer taraftan da üstün nitelikli bireyleri örgüte çekme konusunda işverenlere yardımcı olabilmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin çalışan elemanlarına sunduğu dolaylı ödemeler ve hizmetlerden bir kısmı şu şekilde örneklendirilebilir; işsizlik sigortası, kaza sigortası, kantin hizmetleri, hukuki yardımlar, ulaşım hizmetleri, özel hayat ve sağlık sigortaları, kreş hizmetleri, otopark yeri, emeklilik danışmanlığı vb. (Bingöl, 2006: 438–445). Bunlardan başka, özellikle üst düzey yöneticilere sağlanan imtiyazlar da (örneğin, özel araba, konut, lojman, oda döşemesi ve mobilya, telefon, dinlenme odası, özel otopark vb.), ek yararlar ve imkanlar sağlayan özel hizmetleri de bu kategoride saymak mümkündür (Uyargil vd., 2008: 404).

Çalışanların, örgüte olan katkılarını isteklendirici ve onların bağlılıklarını artırıcı nitelikteki bu imkan ve hizmetlerin amaçlarına uygun sonuçlar vermesi, ancak bunların bütün çalışanlara “adalet” ve “hakkaniyet” içerisinde sunulmasına bağlıdır.

Aksi takdirde, bu imkan ve hizmetlerin dağıtımında algılanacak eşitsizlik durumları, çalışanlar üzerinde çok önemli kırılmalara ve memnuniyetsizliklere yol açabilecektir. Örgütün, iyi niyet ve amaçlarla başlatmış olduğu bu tür hizmetler, eğer adil davranılmazsa ya da çalışanın kıskançlık duygularını kışkırtacak şekilde eşit şartlarda gerçekleştirilmezse, bizzat bu tarzdaki imkân ve hizmetlerin adaletsiz ve haksız varlığı, bu imkan ve hizmetlerin yokluğundan daha fazla psikolojik sıkıntı ve huzursuzluklara yol açabilecektir (Eroğlu, 2009: 98).

### **2.9.6. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik**

Örgütler, iş hukuku ve toplu iş sözleşmelerine göre, haftalık çalışma süresini dolduranlara ücretli bir tam gün hafta tatili, en az bir yıl çalışanlara ise yıllık ücretli izin hakkını vermek zorundadır. Bu ücretli izinlere ilave olarak ulusal bayram günleri ve dini bayramlarda da her örgütün çalışanlarına izin kullandırılması ilke olarak benimsenmiş bir durumdur. Ancak, özel kesime ait örgütlerde, işin niteliğine ve toplu iş sözleşmeleri uyarınca çalışanların ulusal bayram ve genel tatil günlerinde belirli bir ücret karşılığında çalıştırılmalarına karar verebilirler. Örgüt yöneticileri, yasalardan ve diğer mevzuattan doğan tatil ve izin haklarının dışında, çalışanların çeşitli mazeretleri (örneğin, yakınların vefatı, düğünü veya diğer sosyal etkinlikler vb.) ile kadın çalışanların bazı mazeretleri (doğum, süt izni, bebek bakımı ve çocuk hastalıkları vb.) nedenleriyle onlara izin kullandırabilirler. Yine, önceden tahmin edilmeyen birçok olaylar nedeniyle, yasa ve diğer mevzuatlardan doğan izinlerin dışında çalışanların izin taleplerini son derece adil bir şekilde karşılaştırma konusunda hassas hareket etmeleri gerekir. Çünkü çalışanların mensubu bulundukları örgütün yönetim uygulamalarının ve işlemlerinin ne derece adil olup olmadığı hakkındaki algılamalarda ve yargılarında, en fazla dikkat ettikleri kıstaslardan biri de örgüt yönetiminin izin kullanımları konusundaki adalet ölçütleri olmaktadır (Eroğlu, 2009: 98).

Tatil izni, hastalık izni veya kişisel mazeret izinlerinin kullanımının çalışanlara bırakılması, çalışma saatlerinin çalışanlara göre ayarlanması, yeri geldiğinde çocukların işe getirilmesine anlayış gösterilmesi, şartlar elverdiğinde evde

Çalışma imkanının sunulması çalışanların işe bağlılıklarını artıracak, kendilerine değer verildiği hissini kuvvetlendirecek ve motivasyon düzeylerini de yükseltecektir (Delaney, 1995: 34).

### **2.9.7. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik**

Örgütlerin amaç ve hedeflerine etkin ve başarılı bir şekilde ulaşması, başta yöneticiler olmak üzere, bütün çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri ve düzenli davranışlar içerisinde bulunmalarına bağlıdır. Bu anlamda, örgüt üyelerinin yönetim tarafından belirlenmiş davranış kalıplarına, kurallara, yasal düzenlemelere ve örgüt kültürüne uymalarının sağlanması işlemlerine genel olarak “disiplin” denilmektedir (Bingöl, 2006: 502–503). Disiplin kavramı, çalışanların davranışlarının ve ödüller aracılığıyla olumlu yönlendirilmesi ile cezalar aracılığıyla kural ve emirlere uymayanların, gelecekte aynı olumsuz davranışlara başvurmalarının önlenmesi kapsamındaki bir sürecin izlenmesini ifade etmektedir. Her örgütte, ister demokratik, isterse otoriter yönetim yaklaşımları uygulansın, mutlaka disiplin uygulamalarına ihtiyaç vardır (a.g.e). Bu çerçevede, her örgütte, olumlu davranışlarını artırmak için ödül bekleyen kişiler olduğu gibi ancak bir ceza korkusu ile kurallara uymaya razı olan kişiler de olabilir. Bu bağlamda, örgüt amaçlarına ve düzenine ortalamanın üzerinde katkıda bulunan çalışanlara bunun karşılığına “denk” bir “dl” vermek gerekir. Aynı şekilde, örgüt kurallarına uymayan ve düzeni bozan çalışanlara ise bu eylemlerine “denk” bir “ceza” vermek gerekir. Bu durumda, örgüt yöneticileri, örgütün etkinliği ve başarısı için “adalet” ve “hakkaniyet” içerisinde olmak kaydıyla “dl” ve “ceza” işlemlerini uygun bir şekilde kullanmayı bilmelidir (Eroğlu, 2009: 99).

Yöneticiler çalışanlardan bekledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilirler. Eğer bu ödüller, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda ve adil bir şekilde belirlenmişse iş tatminlerini artıracakları kesindir. nemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi olumlu unsurlar ekonomik değer taşıyan ödüller için gayet iyi sebeplerdir (Newstrom ve Davis, 1993: 176).

Uygulamada, ödül ve cezaların verilmesi ile ilgili kararlarda, her zaman, isabetli ve adaletli bir tutum sergilenmeyebilmektedir. Ödüllerin ve cezaların verilmesinde, çok zaman bizzat “ödüle layık” ya da “cezaya layık” davranışlar değil de çalışanların kişilikleri ön plana çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt yönetimleri subjektif nedenlere bağlı olarak bazı kişileri “vitrinlemek” ve imajlarını yükseltmek için ödül gösterisine başvurmaktadırlar. Böylece iyi davranışı değil de kendilerine bir şekilde yakın olmayı özendirici bir dağıtım yapmaktadırlar. Aynı şekilde, bazı durumlarda da kusura denk düşmeyen daha ağır ceza vermek suretiyle cezayı gerektirir esas davranışı önlemek yerine, ilgili kişi üzerinden diğer çalışanlara “gözdağı” vermeyi planlamaktadırlar. Bu iki durumda aslında “adaletsiz” ve “haksız” bir uygulamadır. Ödül ve cezaların verilmesi konusundaki haksız, yersiz ve adaletsiz işlemler, bir taraftan çalışanların iş tatminsizliğine, kırınglılığına ve alınganlığına yol açarken, diğer taraftan da örgütün verimsizliğine, etkinsizliğine neden olmaktadır (Eroğlu, 2009: 100). Ödül ve ceza uygulamalarında ya da çalışanların eğitim ve yükselme olanaklarından faydalandırılmalarında eşitlikçi yaklaşımlar doğrultusunda hareket edilmemesi, çalışan psikolojisi üzerinde de büyük hasarlar yapabilmektedir. Herhangi bir konuda haksızlığa uğradığını hisseden bir çalışanın bir daha işe motive edilebilme ihtimali çok düşüktür. Zira motivasyon sürecinin temelinde devamlılığını sağlayan yegâne unsur eşitlik duygusudur. Örgüt, yönetsel uygulamalarında çalışanlara karşı adil olmadığı zaman, çalışanlar ancak görünüşü kurtaracak kadar çalışacaklardır. Bu tür bir sosyal ortamda çalışanların motive olmaları ve verimli çalışmaları beklenmemektedir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 334-335).

#### **2.9.8. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik**

Örgütlerin, temel amaçlarına etkili ve başarılı bir şekilde ulaşmalarının en gerçekçi yolunun çalışanlardan geçtiği, her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalara göre (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 49–71) örgütlerdeki “insan kaynağından” daha fazla yararlanabilme konusunda en etkili yönetim aracı ise “performans değerlendirme” yöntemleridir. Performans değerlendirme, örgüt yönetimlerinin, önceden tespit edilmiş belirli

standartlarla karşılaştırma yapma ve ölçme yoluyla çalışanların görevlerindeki performansları (iş başarısını) değerlendirme sürecidir. Bu çerçevede yöneticileri örgütteki performans değerlemesi bilgilerini en fazla şu alanlarda kullanmaktadırlar (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 49–71):

- Kişilerarası karşılaştırma gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma vb.),
- Çalışanların kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular (kişilerin eğitimi, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi vb.),
- Örgüt sisteminin devam ettirilmesine dair kararlar (amaç belirleme, denetim ve değişim ihtiyacı vb.),
- Doküman oluşturmaya ilgili işlemler (çalışan kararlarının alınması ve yasal yükümlülüklerin karşılanması vb.).

Performans değerlendirme yöntemlerinden birçoğu, değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin gözlem ve kararlarında “adalet” ve “hakkaniyet” ilkelerine uyacakları ile objektif ve önyargısız olacakları varsayımlarına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada, özellikle değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar ya da haksızlıklar nedeniyle, performans değerlendirme sisteminden beklenen olumlu sonuçlar elde edilememektedir. Bunlar içerisinde şunları saymak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2006: 130–133):

- Aşırı hoşgörü ya da aşırı katılık,
- Hale etkisi (bir kişinin bir konudaki mükemmelliğine bakarak diğer konularda da mükemmel zannetmek),
- Boynuz etkisi (bir çalışan görevinin önemli bir kısmını başarıyla yerine getirmesine rağmen, bir tek boyutta pek başarılı değilse, bu başarılı olmayan boyutun öne çıkarılması),
- Objektif olamama,
- Çeşitli önyargılar (kişisel olumlu ya da olumsuz duygular, düşünce kalıpları, ideolojik ve siyasi yandaşlıklar, hemşerilik düşünceleri vb.).

Değerlendiricilerin bilerek ya da bilmeyerek, performans değerlendirmede hatalar ve haksızlıklar yapmış olmaları, özellikle çalışanlar üzerinde çok ciddi adaletsizlik algılamalarına neden olmaktadır. Çalışanların, örgüt içindeki çeşitli imkânların dağıtımının, yapılacak işlemlerin düzenlenmesine ve alınacak önemli kararların alınmasına temel teşkil edecek olan performans ölçümlerinde adaletsizlik ve haksızlık yapıldığı algılarının, mensubu oldukları örgütün ne derecede adil olup olmadığı hakkındaki yargılarının şekillenmesinde çok büyük bir rolü vardır. Bu durumda, hem çalışanların iş tatminlerinin ve huzurlarının sağlanmasında, hem de örgütün temel düzen ve dengelerinin korunması bağlamında, performans değerlendirmeden gerektiği gibi yararlanabilmek için bu konuda son derece dikkatli ve özellikle de adil hareket etmek gerekmektedir (Eroğlu, 2009: 101).

### **2.9.9. Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik**

Örgüt yöneticilerinin, örgüt amaçlarına başka insanlar aracılığıyla ulaşma çabaları sırasında kullandıkları en etkili araçlardan biri de örgüt içi iletişimdir. Örgütler açısından iletişim süreci, bir örgütün çeşitli kısımları, ast-üst ilişkileri ve çalışanlar arasındaki bilgi, düşünce, duygu, anlayış ve anlam aktarımlarını gerçekleştiren işlemler toplamıdır. Bu çerçevede, örgüt iletişiminin en önemli işlevleri, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emretme ve öğretme, birey ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlama şeklinde özetlenebilir (Bayraktaroğlu, 2006: 254–255).

Örgütlerde ideal bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve aksaksız işletilebilmesi için de etkin bir iletişim sisteminin varlığı bir ön şart niteliğindedir. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin ve örgütteki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sisteminin adilliği, iş tatmini açısından önem arz etmektedir (Davis ve Naumann, 1997: 13). Örgüt içi bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmalar motivasyonun ve iş tatmininin temelini oluşturmaktadır (Eren, 1993: 130-131).

Uygulamada, bir kısım örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarıyla ilişkilerinde, keyfi ve kişisel tercihlere göre hareket ederek, örgüt içi iletişimlerini bir güç gösterisine dönüştürmektedirler. Örgüt yöneticilerinin, birkaç çalışanı ya da belirli bir grubu özel muameleye tabi tutmaları, bir kısım çalışanlarla gereğinden fazla iletişimde bulunmaları, diğer çalışanlarla yeterince iletişim kurmaması durumu, örgüt içerisinde örgütün aleyhine oluşacak olan gayri resmi grupların doğuşunu tetikleyebilecektir (Dereli, 1976: 67). Ayrıca, örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanları arasındaki böyle bir iletişim dengesizliği, bir kısım çalışanların kendilerinin dışlandıkları ve aşağılandıkları şeklinde yorumlanabilecektir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 95–111). Aslında, iletişim konusunda, örgüt çalışanları arasında, yöneticiler tarafından ayırım yapıldığı algısı –gerçekte böyle bir şey olmasa bile- bazı çalışanların kendilerinin ihmal edildiği yönündeki algılamaları, onlarda bir mağduriyet duygusunun ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Uygulamada, kusurlu ve haksız iletişim sonucu örgütlerde ortaya çıkan en önemli sorunlar arasında şunlar sayılabilir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 95–111): Çalışanların önerilerini alaylı bir şekilde ciddiye almamak, telefonlarına cevap vermemek, tehdit ve korku yaymak, kasten aşağılamak, dinlememek, aşırı tenkit edici olumsuz tepkiler vermek, samimi olmayan tutumlar sergilemek, hakkında söylenti çıkarmak, işle ilgili bilgileri kasten gizlemek veya yanlış bilgi edinilmesine neden olmak, azarlamak, yüz yüze görüşmelere imkân vermemek, olumsuz beden dili kullanmak vb. örgüt içi iletişim konusundaki eşitsizlik durumları ile bu konuda yaşanan mağduriyetler, böyle bir iletişim tarzından etkilenen çalışanlar üzerinde, nefret, öfke, sinirlilik, yüksek stres düzeyi, güven kaybı, aşırı kaygı, ileriye görememe, aşırı yorgunluk gibi çok önemli bireysel etkilere yol açabilir.

## **2.10. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL OLMAYAN DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ**

Örgütsel adalet algısının örgütsel olmayan değişkenlerle olan ilişkisi (Sayın, 2009: 18) örgütsel adalet algılarının iş ortamıyla ilgili olmayan cinsiyet, ahlaki değerler ve kültürle olan ilişkisidir. Bu değişkenlere aşağıda kısaca yer verilecektir.

### 2.10.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Cinsiyet İlişkisi

Ne erkekler ne de kadınlar adaletsiz bir olay karşısında tatminkâr olurlar. Ancak, kadınlar adaletsizliğe daha az tolerans gösterebilirler. Kadınlar herkese eşit davranılmasına daha çok önem verirler. Bu açıdan kadınların daha çok kazanımlara yani dağıtım adalete yönelimi olduğu söylenebilir. Erkekler ise rekabete, kazanımların değere göre dağıtılmasına önem verdikleri için prosedür adalete yöneldikleri söylenebilir (Hartman vd., 1999; 339). Ücret adaletsizliği her iki cinsiyette de tatminsizliğe neden olur. Ancak erkekler kadınlara göre daha tatminsiz olurlar. Bu açıdan ise kadınlar süreç yönlü, erkekler sonuç yönlü konulara odaklanırlar (Lee ve Farh, 1999; 134).

Örgütsel adalet algıları konusunda cinsiyetler arasındaki farklılıkları açıkça belirlemek için ek araştırmalara gereksinim vardır. Çünkü kadın ve erkekler; kişilerarası ilişkilere yaklaşımlar, amaç ve tarzlar, görüşler ve adalet algıları açısından keskin farklılıklara sahiptirler. Örneğin, kadın ve erkek örgütsel adalet algılarını doğrudan etkileyebilecek cinsiyet ayrımının düzeyi konusunda farklı algılara sahiptirler (Robinson, 2004; 20). Kadın ve erkek, örgüt kazanımları açısından farklı değerlere önem vermektedirler. Örneğin, erkek için ödül verilmesi önemliyken, kadın için kişilerarası davranışlar önemlidir.

Ayrıca, cinsiyet ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çoğu araştırmanın bulguları birbiriyle çelişmektedir. Örneğin, Lee ve Farh (1999) yöneticiye olan güvenin öngörülmesinde cinsiyet ve örgütsel adalet arasında bir ilişki saptamamışlardır. Daha sonra Lee, Pillutla ve Law (2000) ikisi arasında bir ilişki saptamışlardır. Çalışmalar arasındaki farklılığın büyük bir bölümünün örneklem ve önemli değişkenlerin tanımlanma farklılıklarından kaynaklanma olasılığı yüksektir (Robinson, 2004; 21).

### **2.10.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Ahlaki Değerler İlişkisi**

Ahlaki değerler kişi için son derece önemli, kesin ve güçlü tutumlardan oluşmaktadır. Bunlar katı, değiştirilmesi güç tutumlardır. Tüm ahlaki değerler güçlü tutumlardır fakat her güçlü tutum ahlaki bir değer değildir. Ağır içsel ilkeler ve özgürlük, eşitlik, kutsallık gibi değerler kişisel bağlılıklar sonucu oluşmaktadır (Skitka ve Mullen, 2002; 589).

Kazanımlar ve işlemler kişinin ahlaki değerleriyle uyum sağladığı zaman adil, uyum sağlamadığı zamansa adaletsiz olarak algılanmaktadır. Çünkü kişinin ahlaki değerlerine uymayan bir davranış, hem özel hem de toplumsal kimliği için bir tehdit oluşturmaktadır (a.g.e). Dolayısıyla çalışanın ahlaki değerlerine uygun davranışlar sergilenmesi örgütsel adalet algısının oluşmasında önem arz etmektedir.

### **2.10.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Kültür İlişkisi**

Sosyal bilimciler uzun bir zamandır farklı kültürlerin, üyelerinin inanç ve değerlerini, buna bağlı olarak da davranış ve tutumlarını nasıl etkilediğiyle ilgilenmişlerdir (Hofstede, 1980). Kültür, insanların sosyal alışverişe verdikleri önemin derecesini etkileyen bir etmendir. Kendilerini başkalarına bağlı olarak gören insanlar başkalarından ayrı olarak gören insanlara göre sosyal mübadeleye daha çok önem vermektedir. Bu nedenle, bu insanlar için prosedür adalet ve kazanımların uygunluğu arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır (Brockner vd., 2000; 141). Lee, Pillutla ve Law (2002) da kültürel inançların kişilerin adalete verdikleri önemi açıklayabileceğini belirtmişlerdir (Yang vd., 2004; 2).

Markovsky (1985) Batı ülkeleri ve Asya ülkeleri arasındaki kültür farklılıklarının, adalet algılarını farklılaştıran bir etken olduğunu iddia etmiştir. Kişiler belli bir konunun adillığının önemli olduğuna inanmıyorlarsa, adaletsizlikle karşılaştıkları zaman sıkıntıya düşmezler ve tepkisel davranışlarda bulunmazlar. Markovsky (1985), Kanada, Güney Kore ve yeni gelişen bir ulus olan Kenya'dan veriler toplamış ve adalet algılarını etkileyen kültürel farklılıkları açıklamıştır. Güney Kore toplulukçu, Kanada bireyci, Kenya ise ikisi arasında kalan yeni gelişmekte olan

bir ulustur. Bireycilik ve toplulukçuluk, kıdemlilik ve liyakat, hiyerarşi ve otoriteye saygı ve saygısızlık özelliklerinin adalet algılarını etkilediğini belirtmiştir. Örneğin, toplulukçu bir toplum olan Güney Kore’de, grupsal adalet kişisel adaletten daha önemlidir. Grubun amaçları öncelikte olduğundan, kişiler grup otoritesi içinde adaleti sorgulamayacaklardır. Terfi etmek Güney Kore’de kıdemliliğe dayanırken, Kanada’da liyakat esasına dayanmaktadır. Otoriteye saygı duymak ise Güney Kore’de ahlaki bir zorunluluk ve gelenektir (Mueller ve Wynn, 2000; 5-6).

Yapılan araştırmalarda, kişilerarası adaletin Asya ülkelerindeki çalışanların adalet algıları üzerindeki etkisinin, Batı ülkelerindeki çalışanlarla karşılaştırıldığında daha düşük olduğu saptanmıştır (Kim, 2004; 4).

## **BÖLÜM 3**

### **İŞ TATMİNİ KAVRAMI, İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, UYGULAMALAR VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden tatmin olması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman ve Ünsal, 2004: 12). İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. Çalışanın iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkindir (Yetim, 2001: 163).

İş tatmini çalışanın adalet algısı ve bağlılığına önemli derecede etki ettiğinden, bu bölümde öncelikle iş tatmininin tanımına ve önemine yer verilecektir.

#### **3.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ**

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir (Söyük, 2007: 55).

Yöneticiler, çalışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek faktörleri tespit edebiliyorsa, alacağı önlemlerle çalışanları daha kolay yönlendirebilecektir. Örgütlerde çalışanların tutumları iş davranışlarını etkilediğinden, çalışanın işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumları önemlidir. Örgütsel ortamlarda farklı iş tutumları bulunmaktadır. Bu tutumlardan biri de iş tatminidir (Erdoğan, 1999: 231).

İş tatmini kavramının teorik temelleri 1954 yılında Maslow ‘un “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı” ve 1959 yılında Herzberg ‘in “Çift Faktör Kuramı” ile atılmıştır. İş tatmininin farklı yazarlar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Wroom (2004: 2) iş tatminini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden bir durum veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre pek çok yazar, iş tatminini çalışanların işlerinden duydukları mutluluk olarak tanımlamıştır. Yani iş tatmini, çalışanın işe karşı tutumunda belirleyici rol oynamaktadır. İş tatmini, çalışanın işle ilgili beklentilerine ulaşması veya iş sonuçlarını iyi bir şekilde elde etmesidir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın işe karşı kendini nasıl hissettiğidir (Demirel ve Özçınar, 2009: 132).

İş tatmini, bireyin, iş çevresinden örneğin işin kendisinden, ücret ve maaş gibi çalışma şartlarından yöneticilerden, çalışma gruplarından ve örgütteki her türlü ilişkiden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. Genellikle de bireyin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ve beklentiler ile iş çevresinden edindikleri fiili imkânların izlenimleri birbirine uyduğu zaman tatmin olgusu doğmaktadır (Eroğlu, 2007).

Davis (1998: 45) iş tatminini, “kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik” olarak ifade etmiştir. Davis’in tanımında önemli bir nokta göze çarpmaktadır. İşin nitelikleriyle, çalışanın özellikleri birbirine uyduğu zaman iş tatmininin gerçekleşeceği görülmektedir. Çalışanın özellikleriyle işin niteliği arasındaki ilişki bireyden bireye değişim göstermektedir. Bundan dolayı, bu tanım iş tatmini ölçümünde bireysel özelliklerin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Söyük, 2007: 57).

Kişilerin iş hayatında başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş tatmini, işin bireye sağladığı sonuçların algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Haris vd., 2006: 408). Shermerhon vd. (1994: 140) iş tatminini, “çalışanın işiyle ilgili olumlu ve olumsuz duyguları” olarak tanımlamaktadır.

Bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütsel açıdan son derece önemli bir konudur ve incelenmesi gerekir. İş tatmini düzeyinin örgütler için performans, verimlilik ve kalite artışı ya da azalışı sağlaması, müşteri tepkilerinin en önemli sebebi olması ve işten ayrılmaları direkt olarak etkilemesi nedeniyle özel bir öneme sahiptir (Judge ve Church, 2000). Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatmakta, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmakta ve hatta yok edebilmektedir (Akıncı, 2002).

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. İş tatmininin sağlanmasında ve artırılmasında gereken çabanın gösterilmesi, tüm iş tutumlarında olduğu gibi yöneticinin görevidir. Bunun için öncelikle yöneticilerin çalışanları ile iyi iletişim kurabilmesi, sorunlarını çözmeye çalışması, çalışanlar arasında koordinasyon sağlaması, işleri hakkında geri bildirimlerde bulunması, çalışanlarını karar alma sürecine dahil etmesi gibi bir dizi iş tatminini artıracak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Kim, 2002).

### **3.2. İş TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş tatmini etkileyen faktörleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, çalışanların kişilik özelliklerini, değer yargılarını, beklentilerini, iş deneyimlerini ve sosyal çevresini kapsamaktadır. İkinci başlık, örgüt ortamı ve örgütle bağlantılı olan faktörlerdir. Bu faktörler ise çalışana nasıl davranıldığı, kendisine verilen görevlerin özellikleri, çalışma koşulları, çalışma ortamındaki diğer çalışanlarla ilişkileri, yönetimle ilişkileri ve ödüllendirme sistemini içermektedir. İki grupta toplanılan bu faktörler birbirleri ile etkileşerek iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### **3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ OLAN BİREYSEL FAKTÖRLER**

Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir ve yapılan araştırmalar sonucunda da bireysel özelliklerin iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin doğdukları zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel faktörler arasında sayılabilir (Söyük:2007: 75). Bu bölümde, iş tatminini etkileyen ve iş tatmini ile ilişkili olan bireysel faktörler, yaş ve hizmet süresi, cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim ve öğretim durumu ele alınmaktadır.

#### **3.3.1. Kişisel Faktörler**

Çalışanların tutumunu en çok etkileyen faktörlerden biri kişisel özelliklerdir. Bir kişinin arzusu, tutku ve beklentileri iş tatmini üzerinde iki farklı nedenle önemli rol oynamaktadır (Karaca, 2001: 37 ). Birincisi, kişilik özellikleri, çalışanların işleri hakkındaki duygularını etkileyebilmektedir. Örneğin, özgüveni yüksek ve çıktılarının kendi kontrolü altında olduğuna inanan kişilerin iş tatmini, özgüveni düşük ve çıktıları üzerinde kendi etkilerinin az olduğunu düşünenlere göre daha yüksektir. İkinci olarak, kişilerin diğerleri ile olan ilişkileri bu anlamda anahtar bir rol oynamaktadır. Kişinin diğerleriyle olan ilişkileri pozitif yönde birbirlere katkı sağlayacak, öğrenmeyi hızlandıracak bu da toplam başarıyı artıracaktır. Aslında, pozitif sosyal ilişkiler, pek çok birey için ödüllendirmenin ana kaynağı olarak görülmektedir (a.g.e).

Olgun ve kendini geliştirmiş çalışanlar, işe daha çok önem vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, yüksek sorumluluk almakta, adil terfi istemekte, eleştirileri olgunlukla karşılamakta ve işleriyle ilgili kaygı-çatışmaya da daha az düşmektedirler (Başaran, 2000: 220).

Kişilerin işbirliği yapma eğilimleri, potansiyel güçlerini kullanma eğilimleri, takdir edilme istekleri, kendilerini gerçekleştirme arzuları farklıdır. Yine zevkleri, tercihleri ve öncelikleri aynı değildir. Bütün bu farklı kişisel yönelimler, insanları tatmin eden araçları da etkilemektedir. Her insan kendi önceliği olan isteğin karşılanması ile daha çok tatmin duyacaktır (Karaca, 2001: 37).

### **3.3.2. Yaş ve Hizmet Süresi**

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda üç farklı görüş geliştirilmiştir (Oswald ve Warr, 1996: 57). Birincisi yaş yükseldikçe iş tatmininin de buna paralel olarak artacağı düşüncesidir. İkincisi, yaş ile iş tatmini arasında ‘U’ şeklinde bir ilişki vardır. İş yaşantısının ilk yıllarında iş tatmini belli bir düzeyden giderek azalmakta, belli bir döneme ulaştığında azalma son bulmakta ve aynı seviyede belli bir süre devam etmekte, daha sonra 45 yaşları civarında iş tatmini düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır. Üçüncüsünde ise yaş ile iş tatmini arasında ters ‘U’ şeklinde bir ilişki vardır. İş tatmin düzeyi yaşa bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artmakta ve bu noktadan sonra azalmaya başlamaktadır (a.g.e).

Genç çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu pek çok çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır (Lee ve Wilbur, 1985: 781). Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, aşırı beklentiler vb. nedenlerle işten tatmin olabilme düzeyi düşüktür (Karkın, 2004: 69).

Yaşla iş tatmini arasında olumlu bir ilişki düşünülmesine karşılık, teknolojik değişiklikler zaman zaman bu sonucu etkileyebilmektedir. Özellikle bilgisayar kullanımı gibi teknolojik gelişmeler bu sonuca etki edebilmektedir (Joyce ve Xu, 2006: 8). Bilişim teknolojileri karşısında insanların öğrenme kapasiteleri bazen yetersiz kalabilmektedir. Bu durum belirli bir yaştan sonra öğrenme kapasitesi düşen çalışanlarda tatminsizlik yaratabilmektedir (Söyük, 2007: 76). Yani yaş ilerledikçe teknoloji kullanımı gerektiren işlerde çalışanların iş tatmini düşebilmektedir.

Genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı ve rasyonel olmayan beklentilere sahip olmaları, yeterli uzmanlığa sahip olmamaları ve otoriteye karşı yeterli sorumluluk taşımamaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma ihtimalleri yüksektir. Araştırmalar yaşlı çalışanların, gençlere oranla işlerinde daha fazla tatmin olmalarını ve hizmet süreleri ilerledikçe, iş güvencesi ve disipline verdikleri önemin giderek arttığını ortaya koymaktadır (Aksel, 2003: 123).

Hizmet süresi arttıkça, meslekte var olan sorunların genelde çözüme kavuştuğu, gelecek kaygısının azaldığı bu nedenle de iş tatmininin arttığı bilinmektedir. Hizmet süresinin artmasıyla yaşın da arttığı düşünülürse, bu iki değişkenin birbirini etkilediği ve birbirine bağımlı olduğu unutulmamalıdır (Eker, 2006: 67).

### **3.3.3. Cinsiyet**

Yapılan araştırmalar (Eker, 2006: 65), cinsiyet değişkeninin iş tatmininde etken olduğunu göstermesine rağmen, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Bu konuda yapılan birçok araştırmada, iş tatmininin cinsiyet ile ilişkisi saptanamamıştır (a.g.e).

ABD’de çalışan kadınlar üzerine yapılan araştırmalarda (Bass, 1981: 88) kadınların düşük statüde çalıştıkları, daha az kazandıkları ve tatminlerinin de düşük olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmalar, kadınların iş tatminini, iş dışında başka faktörlerde (annelik, ev kadınlığı gibi) bulduklarını göstermektedir.

Kadın işgücünün tatminine yönelik yapılan çalışmalarda üç farklı durum olduğu ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2009: 135): Birincisi Hoppock (1935) tarafından kadınların erkeklere göre işlerinden daha fazla tatminkâr olduklarıdır. İkinci olarak, Hulin ve Smith (1964); Locke, Fitzpatrick ve White (1983), erkeklerin daha tatminkar olduklarını ileri sürmüşlerdir. Üçüncü olarak da D’Arcy, Syrotuik ve Siddique (1984); Golding, Reshick ve Crosky (1983) erkekler ve kadınlar arasında iş tatmini bakımından hiçbir fark olmadığını ileri sürmüşlerdir. Kadınların, aynı

yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek çalışanlara göre aldıkları ücretin iş tatmini düzeylerini etkileyebildiği görülmektedir. Örneğin, düşük statüde çalışan kadınlar, daha az ücret aldıkları için tatmin düzeyleri de düşüktür (Eroğlu, 2009: 135). Hulin ve Smith, araştırmalarında, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini elde ettiklerini saptamışlardır. Erkeklere oranla kadınların iş tatmini düzeylerinin düşük çıkması, kadınların, erkeklerin de yaşadığı stresörlere ek olarak, cinsel taciz vb. nedenlerle daha fazla psikolojik baskı altında oldukları ve tatminsizlik yaşadıkları şeklinde yorumlanabilmektedir (Tutar, 2007: 113).

### **3.3.4. Medeni Durum**

İş tatmini araştırmalarında kullanılan değişkenlerden bir diğeri medeni durumdur. Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki, cinsiyet gibi kesin sonuçlar vermemiştir. Farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak çoğu araştırmacı, evli çalışanlarda, iş tatmini düzeyini daha yüksek bulmuştur (Söyük, 2007: 78).

Yapılan birçok araştırmada (Toker, 2007) çalışanların evli, bekar ya da boşanmış olmalarının genel iş tatmini düzeyinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Uyargil (1988: 22) bir çalışmada, evli çalışanların bekarlara oranla daha yüksek tatmin düzeyi elde ettiğini bulmuştur. Yine de kesin bir şey söylenememektedir. Çalışmalarda evlilik kurumunun insana bir sorumluluk ve düzen getirmesi açısından bakıldığında, iş tatminiyle olumlu bir ilişki içinde olduğu düşünülmektedir (Söyük, 2007: 78).

### **3.3.5. Statü**

Statü, kişinin dahil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavramdır. Değişik davranış düzlemlerindeki değişik statülerin birleşmesiyle oluşan sosyal statü, kişinin genel olarak toplumdaki pozisyon veya sosyal durumunu da göstermektedir. Kişinin sosyal statüsü, onun toplumdaki toplam yetki ve sorumluluk alanlarını vermektedir. Bu yönüyle, bir sosyal statü, bir sosyal sistem içindeki belirli bir pozisyonu ve konumu göstermektedir (Eroğlu, 2007: 89).

Oshagbemi (1997: 511), unvanın örgüt çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, unvanın iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Oshagbemi'ye göre genel iş tatmin düzeyi, alınan unvanlarla birlikte artmaktadır. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre, kadın akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri kendileriyle eş değer unvanlara sahip erkek akademisyenlerin tatmin düzeylerine oranla daha yüksek olup, 'cinsiyet tatmin üzerinde tek başına etkili değildir; hem genel iş tatmini hem de ücret, terfi olanakları ve çalışma koşullarından sağlanan tatmin üzerinde unvan ve cinsiyet etkileşimli olarak rol oynamaktadır' denilmektedir (a.g.e).

Meslek bağlılığının gelişmiş olması da iş tatminini artıran diğer bir faktördür. Greenhaus (Aydemir vd., 2003: 725), mesleki bağlılık kavramını, bireylerin tüm yaşamları boyunca bir iş ya da bir kariyere önem vermeleri olarak ifade ederken, Blau ise (a.g.e) mesleki bağlılığı bireylerin bir mesleğe yönelik eğilimleri olarak açıklamaktadır. Yüksek statülü işler, bireylerin meslekleri ile kendileri arasında hissettikleri duygusal tepkileri olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Robie vd. (1998: 472)'nin gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda, unvanın iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır. Unvan arttıkça iş tatmin düzeyinde de bir artış görülmektedir. Bununla birlikte, aynı çalışmada, unvan iş tatmini ilişkisinin iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği de ifade edilmektedir. Bunlardan biri kültürdür. İkinci ara değişken ise unvana yüklenen işlevdir. İşin karmaşıklığı (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri besleme) üzerinden tanımlandığında iş tatmini ile arasındaki ilişki daha kuvvetli olacak ve iş tatminini artırmada manipüle edilebilecek bir şey olacaktır; ancak, ücret ve statü gibi kolayca değiştirilemeyecek unsurlar üzerinden tanımlandığında iş tatminini artırmada kullanılması pek mümkün olmayacaktır.

Orta ve alt kademe çalışanların yükselme politikalarının objektif olmaması, merkeziyetçi yapı, hizmet içi eğitim olanaklarının eşit sunulmaması, gelişmeye sağlanan imkanların adil olmaması ve işte yükselmenin politik kaygılar ile yapılıyor

olması gibi nedenlerden dolayı, üst kademe veya yönetici pozisyonunda olanların onlara göre daha tatminsiz oldukları düşünülebilmektedir (Aksu vd., 2002: 277).

### **3.3.6. Eğitim ve Öğretim Durumu**

İş tatminini etkilediği düşünülen bireysel unsurlardan bir diğeri de eğitimidir. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki açık değildir. Bazen yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin tatminsizliğe düştükleri görülürken, bazen de örgütsel ödüllere ulaşmaları bakımından yüksek seviyede iş tatmini sağlandığı görülmektedir. Ayrıca kişilerin eğitime bağlı konumları ve ücretleri arttıkça iş tatminleri de artmaktadır. Eğitim düzeyi bireylerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişiklik bireyin beklenti düzeyini de değiştirmektedir (Söyük, 2007: 78).

Burris (1983: 458), öğrenim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre öğrenim düzeyi, bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse, bu durum iş tatminsizliği yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, çalışanların işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söylemektedir.

Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe, içinde bulunduğu referans grubunun da düzeyi yükseldiği için kişinin iş ödülleri değerlendirme şekli de değişmekte ve sonuç olarak iş tatmini azalmaktadır (Lankau vd., 2006: 309). Eğitim düzeyi yüksek çalışanların beklentileri, eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olmaktadır. Eğer mevcut iş bu beklentileri karşılamayacak olursa, iş tatminsizliği yaşanmaktadır (Söyük, 2007: 79).

Özellikle yeni mezun olan ve iş deneyimine sahip olmayan genç çalışanların gerçek dışı yüksek beklentilerinin olması, bu kişilerin iş tatmin seviyelerinin, öğrenim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha az olmasının nedenlerinden biridir (Eroğlu, 2009: 136).

### **3.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

İş tatminini etkileyen işe ilişkin birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar (Söyük, 2007: 84): işin niteliği, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, ücret, yönetimle ilişkiler, kariyer, iş güvencesi, iletişim tarzı ve yönetimi, örgüt içindeki görevlerin adil dağılımı, uygun ve adil ödüllendirme sistemidir. İş tatminini belirleyen bu tür ekonomik, fiziki ve yönetsel faktörlerin yanında, çalışanın kalıtsal özellikleri, yaşı, cinsiyeti, aile faktörü, statüsü, beklentileri, eğitim ve öğretim durumu gibi bazı faktörler de iş tatmin düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aşağıda bu faktörlere kısaca değinilecektir.

#### **3.4.1. İşin Niteliği**

İşin niteliğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın işinin niteliğini beğenmesi iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden biridir. Bu faktörün en önemli üç unsuru (Bölüktepe, 1993: 5-6) bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Çalışanların, çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. Çalışanlar, aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden kaçınmaktadırlar. Çalışanların büyük çoğunluğu, benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler (a.g.e).

Çalışanın işini beğenmesi, işten tatmin olmanın başta gelen etkenidir. Çalışanın işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Olguntürk, 2005):

- İşin niteliği çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olmalıdır,
- İşin niteliği yenilikleri öğrenmeye ve geliştirmeye olanaklı olmalıdır,
- İşin niteliği çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk olmaya yönlendirebilmelidir.
- İşin niteliği sorun çözmeye dayanmalıdır.

Genel olarak işin yapısal özelliği de iş tatminini etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. İşin ilginç olması, bireye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk yüklemesi çalışanı tatmin etmektedir. Çalışanlar genellikle sınırlarını zorlayan işleri tercih etmektedirler (Bingöl, 1997: 244).

Bir işin aynı tempoda, sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, çalışanın duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir (Eren, 1998: 199-200). Yaptıkları işin monoton olduğunu algılayan çalışanlar, işlerine yabancılaşmakta, tükenmişlik hissi yaşamakta ve örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmeye başlamaktadırlar. Örgütte monotonluğun giderilmesi için yönetim tarafından birtakım önlemler alınabilmektedir. Örneğin, yönetimin çalışanların tek bir işte uzmanlaşması yerine, birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelen iş genişletme yoluna gidilmesi, onun değişik işlerde çalışması sağlanarak iş rotasyonuna gidilmesi, işin yapılma hızının değiştirilmesi, dinlenme sürelerinin programlı şekilde ayarlanması gibi önlemleri almasıyla monotonluk giderilerek, işlerde çeşitlilik ve yapılan işin bütününe görebilme ve anlayabilme yeteneği sağlanacaktır (Eren, 1998: 199-200).

Yapılan işin güncel olması, monoton olmaması, çalışanın kişisel gelişimine katkıda bulunması, çeşitlilik arz etmesi, işi daha zevkli hale getirerek çalışanın motivasyonunu artıran ve iş tatminini de olumlu etkileyen faktörlerdir. 1960'larda geçerli olan işin sıkıcı ve monoton algılandığı durumlarda, çalışanın iş tatmin düzeyinin düştüğü hipotezi kabul edilmiştir (Spector, 1999: 174).

### **3.4.2. Çalışma Koşulları**

Her örgütün dış görünüşü, çalışanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Ortamın bireyleri mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenlerden arındırılması gerekmektedir (Söyük, 2007: 90).

Çalışanların, sosyal güvenliklerinden emin olması, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirmesi, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamına sahip olmaları, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Erdil vd., 2004: 17).

Çalışanların büyük bir kısmı iş yerinin; eve yakın, binanın yeni, temiz, iş için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılır olmasını isteyebilir. Çalışanların, fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri, hem verimlilik hem de işten tatmin için gereklidir. Çoğu kez çalışanlar; kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, ruhsal sorunlarını çalışma koşullarına yansıtırlar. Bu yüzden, çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak, bunları çözmek çalışanların tatminini yükseltebilir (Olguntürk, 2005).

Çalışma koşulları, insanların iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer çalışanın sosyal yaşamı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Çalışanın iş dışında kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı zamanın yeterli olması, örgütteki performansını olumlu etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın kendisine değer verildiğini algılamasını sağlayacak, hem de verimliliğini ve iş tatmini artıracaktır (Erdil vd., 2004: 20).

### **3.4.3. Arkadaşlık Ortamı**

İş tatminini etkileyen diğer bir örgütsel faktör, çalışma arkadaşları ile ilişkilerdir. Kişinin arkadaşça bir ortamda çalışması işten aldığı tatmini etkilemektedir. Her örgütün, organizasyonel yapısına göre geliştirilen, bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Çalışanların çok azı, bir ilişki sistemine dahil

olmadan yalnız başına iş yapmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işten sadece ücret veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını örgütte geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme de gereklidir (Eronat, 2004: 19).

Kendisini yalnızlığa iten çalışanların morali bozulmakta, işini sevmemekte ve dolayısıyla iş tatmini sağlayamamaktadır. Bunun yanı sıra, çalışma arkadaşları ile kişilerin aynı tutum ve değerlere sahip olmaları iş tatminini artırıcı bir başka unsurdur. Benzer değer ve tutumda olan çalışanların bulunduğu örgütte, çatışmalar azalmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986: 90).

Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların ise iş tatminleri azalmakta ve bu bireyler sosyal yalnızlığa itilmektedir (a.g.e: 20). Örgüt içerisindeki olumlu beşeri ilişkiler, bireylerin birbirleriyle yardımlaşarak, onların daha mutlu ve başarılı olmalarını sağlayacak bir örgüt ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Yardımlaşma fiilinden “olumlu tepkiler” almanın insanın doğal bir özelliği olduğu söylenebilmektedir. Birey yardımlaşma sayesinde, zorlukların üstesinden kolaylıkla gelebilecek, bu da örgütün başarısını etkileyecektir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 111).

#### **3.4.4. Ücret**

Ücret, belirli bir örgüte bağlı olarak çalışanlara hizmetleri karşılığında verilen paradır. Bireyleri çalışmaya iten en önemli neden, kendisinin ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (Yiğenoğlu, 2007: 42).

Ücretle ilgili herkesin beklentisi birbirinden farklı olduğu için bu konuda çalışanları tatmin etmek zordur. Ücret tatmin faktörü olmaktan çok, tatminsizlik faktörüdür. Aldığı ücretten dolayı çok az kişi tatmin duymaktadır. Ücrette tatmin konusunda en önemli nokta, yüksek ücret almaktan ziyade eşit ücret almaktır (Erdoğan, 1999: 239). Yönetici, ücret dışında verdiği primler ve farklı ödüllendirme yöntemleriyle çalışanlarda adil ücret algısını yaratabilir. Bazı durumlarda adil ücret,

yüksek ücretten daha önemli olmaktadır. Çalışanın aldığı ücretin adil olduğuna yönelik algısı, sektörde aynı işi yapan kişilere ödenen ücreti alıp almadığına bakılarak ya da aynı örgütte kendisi ile benzer işi yapan çalışanlara göre aldığı ücret kıyaslanarak ölçülebilmektedir (Keser, 2005: 80).

Alınan ücretin miktarı yanında örgütteki ücret sisteminin adilliği de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Çalışan, örgütün uyguladığı ücret sisteminin adil ve kendi beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş tatminine neden olmaktadır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (İmamoğlu vd., 2004: 170).

Ücret, çalışanın örgüte giriş nedenlerinden biri olduğu kadar, onun örgüte bağlanmasında da etkili bir faktördür. Bununla birlikte, günümüzde, işin devamlılığı ve örgütlerin mevcut rekabet koşullarında ayakta kalması esastır. Bu yüzden ücretin çalışanların motivasyonu ve performansı açısından öneminin yanında, örgütlerin çıkarlarının gözetilmesi de önem taşımaktadır. Çalışanların ücretlerinde artış yapılması ve prim verilmesi gibi uygulamalar iş tatminine olumlu etki edecektir. Fakat örgütlerin bunu yaparken kaynaklarını doğru kullanmaları ve ücretlere ayırabilecekleri ekonomik gücü aşmamaları gerekmektedir. Çünkü ekonomik ödüllendirmeye alıştırılmış olan çalışanların bundan vazgeçilmesi halinde tatminsizlik, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır (Yiğenoğlu, 2007: 45). İşletmeler ücret politikalarını belirlerken bu hususlara dikkat etmelidirler.

### **3.4.5. Yönetimle İlişkiler**

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de örgütte çalışanlarının huzurunun ve işlerinden memnun olmalarının sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki (Bozkurt, 2008: 196), ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması,

Çalışanların iş tatminini artırıcı etki yaratabilmektedir. Bu da yönetim tarzının, iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt, 2008: 196).

Yönetici davranışlarının ve çalışanlarla olan ilişkilerinin iş tatminindeki rolü büyüktür. Her Şeyden önce yöneticinin çalışana, çalışanın da yöneticiye güven duyması çok önemlidir. Bu güvenin sağlanabilmesi için yöneticinin tavırlarının tutarlı olması, değişkenlik arz etmemesi gereklidir. Yöneticiye karşı güven oluşması durumunda, fiziksel koşullar konusundaki şikâyetler azalabilmektedir (Erdil, 2004: 19).

Bununla beraber, örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bilgi yönetimi, yüksek derecede katılıma ve paylaşıma dayanan bir süreçtir ve bu sürecin her aşamasında, çalışanlar kritik rollere sahiptir. Çalışanların bilgi yönetiminde etkin rol oynamalarının, iş tatminini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Tekdemir ve Koç, 2005: 207-208).

Yöneticinin, çalışanlarına karşı iten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olmalarını takdir etmesi, hakça bir yönetim uygulaması, örgütteki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını, diğer taraftan da işlerini gelecekte daha iyi yapmalarını sağlayabilmektedir (Eker, 2006: 71). Örgütte yeterli iletişim sağlanamadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkacaktır. Bu da söylenti, dedikodu vb. zemini hazırlayacak ve belirsizlik arttıa verim de o oranda düşmeye başlayacaktır. Çalışanlar, açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde daha mutlu çalışmaktadırlar. Açık iletişim ortamını yaratan yöneticiler, çalışanları ile daima etkileşim halindedir ve bu şekilde işbirliği ve dayanışma da yaratılmış olmaktadır (Tzeng, 2002: 868).

Yöneticilerin özellikle çalışanların fikir üretmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir tutumunun olması, onların çalışmaları ile örnek teşkil etmesi, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin planlama ve sosyal

becerilere sahip olması, çalışanların yaratıcılıklarını da pozitif yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 27).

Yöneticinin çalışanına gösterdiği ilgi, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticilerin gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve çalışanın haklarını koruması, çalışanların iş tatminine büyük katkıda bulunmaktadır. Bir araştırmada (Eronat, 2004: 57), işinden memnun olanların % 97'sinin, yöneticisinin, kendisini “iş yapan bir kişi olarak değil de, her şeyden önce bir insan gibi” gördüğünü bildirmiştir.

Çağdaş yöneticilerden, çalışanların iş tatminlerini sağlaması ve artırması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Yöneticilerin, her şeyden önce, çalışanın iş tatminini sağlamak için, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılardan kurtulmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, çalışanların, sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar (Toker, 2007: 93).

### **3.4.6. Kariyer**

Kariyer (terfi, yükselme) imkânlarının adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda dağıtılmaması, iş tatminini yoğun biçimde etkilemektedir. Yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden, örgütlerin çalışanlarının bireysel kariyer etkinliğini iyileştirecek politikaları ve uygulamaları devreye sokmaları gerekmektedir (İmamoğlu vd., 2004: 170).

İnsanların her zaman daha iyiyi arama isteğinin ve gelişme ihtiyacının bir sonucu olarak, çalışanlar işlerinde başarılı olmak, belli bir süre sonunda da sergiledikleri performans karşılığında bir üst göreve terfi etmek istemektedirler.

Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, bulundukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır ( Keser, 2006: 36).

Terfi, yapılan işten elde edilen geliri artırmasının yanında, çalışanın sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden çalışanlar işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkânı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması, yaptığı işteki tatminini artıracaktır. Yükselme kararları, parasal ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir çeşit ödüllendirme kararlarıdır. Bu kararlar, çalışanın geleceğine ilişkin hayati kararlardır ve yükselme her şeyden önce, çalışanın başarısını göstermektedir. Örgütte yükselme fırsatlarının bulunması, çalışanların davranışını etkilemektedir ve yükseldikçe kendini geliştirme imkânı elde eden çalışanların kendine olan güveni de artmaktadır. Yükselme hem kuvvetli prestij, hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu imkanı sağladığından, psikolojik bir ödül niteliği de taşımaktadır. Daha önemli bir iş, daha fazla sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme, çalışanın iş tatmin düzeyini artırmaktadır. Özellikle, yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, çalışanlara nazaran yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır. Terfi etmek sıklıkla rastlanmayan bir durum olduğu için iş tatminini daha fazla artırmaktadır (İmamoğlu vd., 2004: 171).

Kariyer hedefi olmayan çalışanların motivasyonu ve bireysel performansı düşebilmektedir. Kariyer planı belirlenmemiş bir örgütte, çalışanlar, işlerine karşı olumsuz bir tavır takınabilmekte ve iş arama eğilimi gösterebilmektedirler. İşe ilişkin diğer koşullardan memnun olsalar bile, terfi konusunda işinden memnun olmayan çalışanlar, terfi imkânları daha iyi olan bir iş bulduklarında bu fırsatı değerlendirmek istemektedirler. Çalışanların birçoğu için kariyer, bazen ücretten bile daha önemli olabilmektedir (Alıcı, 2008: 15).

### 3.4.7. İş Güvencesi

İş güvencesi, çalışan tatminini belirleyen en önemli faktörlerdendir. Son yıllarda uluslararası ekonomide yaşanan olumsuzluklar ve artan rekabet nedeniyle istihdam ilişkilerinde denge değişmiştir. Çalışma ilişkilerinde benimsenen esneklik politikaları, dengeyi işverenin lehine çevirmiştir. Örgütlerin çalışanlarına sunacağı iş güvencesi, mevcut ekonomik ve sosyal durumlardan etkilendiği için, son çeyrek yüzyılda çalışanların iş güvenceleri giderek azalmaktadır ([http://economistsview.typepad.com/economistsview/2006/11/has\\_job\\_securit.html](http://economistsview.typepad.com/economistsview/2006/11/has_job_securit.html)). İşten çıkarmaların haklı nedenlere dayanmaması ve açıklanmaması durumunda kişiler örgüte karşı olumsuz davranışlar içine girmektedirler. Güç dengesizliği olan örgütte, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azalarak, performansları düşmektedir. (Chen vd., 1996: 111). Her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir çalışanın yeterince katılımcı olması ve verimli çalışması beklenemez. Daha da önemlisi, başarılı ve başarısız ayırımının sağlıklı olarak yapılamadığı ve ödüllendirilemediği bir ortamda kişi sınırlı kalabilmektedir. İyi organize olmamış bir yapı içinde de çalışanın verimli olması beklenmemelidir. Bir sistemin başarısı, öncelikle, temel elemanı olan insanın motive edilmesi ve tüm çalışanların sisteme inanmasının sağlanmasına bağlıdır (Söyük, 2007: 93).

Yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada (Hallier ve Lyon, 1996: 122), yöneticinin işverenin kendisini iş güvencesi anlamında koruyacağı yönünde sahip olduğu inancının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yapılan bazı araştırmalarda (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 9), iş güvencesinin yeterli olduğunu hisseden çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Blanchflower ve Oswald'ın yaptığı araştırmada (a.g.e), Amerika'da son yıllarda sendikal hareketin zayıflaması ve sendikalı çalışanların sayısındaki azalışla doğru orantılı olarak sendikaların giderek güç kaybetmesi nedeniyle, çalışanların iş

güvencesi konusunda daha karamsar oldukları ve dolayısıyla da iş tatminlerinde önemli bir azalış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.4.8. İletişim Tarzı**

Yönetim bilimi açısından iletişim, bireylerin birbirine bilgi aktarması ve duygu birliğini sağlaması açısından önemlidir. Özellikle, iletişimin çift yönlü olması, çalışanda iş tatminini sağlaması bakımından önemli bir konudur. Örgütte iletişimin bozuk olması, tatminsizlik yaratan bir unsur olabilmektedir (Bozkurt vd., 2008: 7).

Örgütlerin, hızla değişen bir dünyada varlıklarını devam ettirebilmeleri için gelişime büyük katkısı olan geri bildirimleri kabul etmesi, planlar yapılması ve çalışanlardan alınan bu yapıcı yorumlar sonucunda değişime açık olması gerekmektedir. Örgüt üyeleri verdikleri geribildirimler sonucunda ilerleme ve yenilik sağlayarak, işten elde ettikleri tatmini artırmaktadırlar (Eker, 2006: 73).

### **3.4.9. Örgüt İçindeki Görevlerin Adil Dağılımı**

Görev dağılımının adaletsiz olması ve iş tanımlarının yeterince açık ve net olmaması, çalışanların örgüt içerisinde rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayarak tatminlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Modern toplum olma özelliklerine bağlı olarak, hızlı bir sosyo-ekonomik yapı, teknolojik ve politik gelişmeler ve karşılıklı kültür alışverişinin olması, fertlerin sık sık çok farklı ve çeşitli davranışlar içerisinde yer almaları ve bunların doğal bir sonucu olarak çok değişik rolleri yerine getirmeleri zorunluluğunu doğurmuştur. İnsanlar bir taraftan rollerini öğrenirken, diğer taraftan da öğrendikleri rol beklentilerine uygun davranışlarda bulunmaktadır. Belirli sosyal ve örgütsel rolleri öğrenme ve ifa etme aşamalarında, teorik beklentileri ile pratik rol davranışları arasında kişi-rol bütünleşmesi sağlanmalıdır. Bu uyum sağlanamazsa, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşanabilmektedir (Eroğlu, 2007: 95-99).

İnsanlar iş ilişkilerinde, kendilerine eşit davranılmasını isterler. Kişinin başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklerle yakından ilgilidir. Kişinin örgütüne verdiklerine karşılık, örgütünde kendisine verdiklerinin eşit olduğunu hissetmesi durumunda çalışanın tatmin düzeyi artacaktır (Karaman ve Altundağ, 2007: 112).

### **3.4.10. Uygun ve Adil Ödüllendirme Sistemi**

Ödüllerin beklenen düzeyin altında ya da üstünde olması iş tatminini etkilemektedir. Ödüller, beklentilerle uyumlu olursa, çalışan tatmin olacaktır. Gerçekleşmeyen ödüller ise iş tatminini olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle, örgütlerde uygun ve eşit bir ödül sistemi uygulanmalıdır. Her çalışanın başarısı ölçüsünde ödüllendirileceği algısı oluşturulmalıdır (Eker, 2006: 71).

Çalışanların görevlerini başarı ile yerine getirmeleri halinde, bunun fark edilerek başarılarının takdir edilmesini isterler. Başarıları sürekli izlenen, takdir edilen ve başarılı performans değerlendirme süreçleri ile kendilerine olumlu geri bildirim ve ödüller olarak geri dönen çalışanların iş tatmininin artması beklenmektedir (Pektaş, 2002: 8).

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bir işi yapan çalışanın, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Örgüt oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin tatmini artacaktır (Erdoğan, 1999: 240).

## **3.5. ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR**

Bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün kendine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak ve çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, iş

tatminini sağlamaya yönelik uygulamaları olmalıdır. İş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

### **3.5.1. İş Rotasyon**

Rotasyon (Sayın, 2009: 28), kişiyi benzer nitelikteki başka işlerde çalıştırmaktır. Bu yöntemde, motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla, çalışanlar sistematik olarak bir işten diğerine geçirilirler. İş rotasyonu, iş alanını yatay doğrultuda değiştirmektedir. İş, çalışan için sıkıcı olmaya başladığında, kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilmektedir. Bu tür bir uygulama ile çeşitli işlerde çalışan kişiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca çalışanlar çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden, işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır.

İşin nitelik ve boyutlarına yönelik bir yeniden yapılandırmanın olmadığı bu teknikte işe ilişkin görev, faaliyet ve amaçlar arasındaki ilişkide herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. Bu yüzden bir örgütte iş rotasyonunun yapıyor olması, eğitim giderlerinin artmasına da neden olabilmektedir (Werther ve Davis, 1996: 155).

Çalışanın, rotasyon kapsamında sevilmeyen bir işe verilmesi rahatsızlığa yol açabilmektedir. Kendi işinde uzmanlaşıp toplumsal ve örgütsel statüsünü yükseltmeyi amaçlayan çalışanların iş rotasyonuna tabi tutulması ise motivasyon ve verimlilik açısından faydalı olmayabilir. Ayrıca, çalışan farklı bir işe verildiği zaman, başlangıçta performans düşmekte, istenen performansa ulaşılabilmesi için belli bir alışma ve öğrenme devresinin geçmesi gerekmektedir (Başaran, 1998: 169-170).

İş zenginleştirme ve iş genişletme imkanının olmadığı durumlarda iş rotasyonu tekniği kullanılarak, çalışanları verimliliğe yönleltmek ve motive etmek mümkündür (Benton ve Halloran, 1991: 72). National Steel, Motorola ve Dayton Hudson firmaları esnek bir işgücünü eğitmek için bu tekniği kullanmışlar ve kemikleşmiş iş kategorilerinden uzaklaştıkça, çalışanların bazı işlerde daha iyi

performans gösterdikleri ve böylelikle işgücü maliyetlerinde düşüş meydana geldiğini görmüşlerdir (Daft, 1997: 531).

### **3.5.2. İş Tasarımı**

Birçok iş, her insan için tatmin edici değildir. Dünya sıkıcı işlerle doludur ve bu yüzden yöneticiler çalışanların işlerini iyi yapmalarını sağlamak için birtakım özendiriciler vasıtasıyla onları teşvik etme yoluna gitmek durumundadır. En sıkıcı ve en rutin işlerin tasarımında bile yöneticilerin büyük etkisi vardır. Gerçekten de çalışanların yeterlilik ve kapasitelerinin artırılması için, işlerin yeniden yapılandırılması gereklidir. Yöneticiler çalışanların sorumluluk almalarına ve karar alma süreçlerine verimli bir şekilde iştirak etmelerine izin verildikleri takdirde, çalışanlar daha iyi motive olabilmektedirler (Benton ve Halloran, 1991: 70).

Kişiyi örgüt içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim literatüründeki iş tasarımı olarak adlandırılan kavram, örgütün ihtiyaçlarının karşılanması kadar, çalışanın da kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir (Sayın, 2009: 28).

Bir örgütteki işler ve çalışan ile örgüt arasındaki bağlantılar, verimliliğin, çalışan tatmininin ve motivasyonun parametresidir. İşlerin iyi tasarlanması, kaliteli ürün ve hizmet sunma yeterliliğine sahip olan, motive olmuş çalışanların örgüte çekilmesi ve örgüt bünyesinde tutulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Werther ve Davis, 1996: 145-146).

İşlerin kapsam ve ilişkilerinin belirlenmesini ifade eden iş tasarımı, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak, işin sosyal ve hukuki görünümlerini yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir faaliyet dizisidir (Dinçer, 1992: 140). Başka bir ifadeyle iş tasarımı, örgütteki birey ve gruplar açısından yapılması gereken işi yaratma veya tanımlama sürecidir. İlk

planda, işin önemi ve iş alanının değiştirilmesi şeklinde bir örgütlenme faaliyeti (Altuğ, 1997: 92) olan iş tasarımı sonucunda, birey ve gruplar ortaya çıkan yeni içerikli, yetki, sorumluluk, ilişki, hedef ve niteliği belirlenmiş işlere yerleştirilmektedirler (Bennett, 1997: 315).

İş tasarımı amaçlanan görevin çalışanın özelliklerine ve kişiliğine uydurulup çekici kılınması ve bu yolla çalışanın içten güdülenmesini sağlayıp verimli çalışmaya yöneltmesidir. Çalışanın güdülenmesine; dolayısıyla verimliliğine mani olduğu görülen herhangi bir iş, yöneticiler tarafından iş tasarımı teknikleri kullanılarak yeniden yapılandırılmalıdır (Başaran, 1998: 167-168).

İş tasarımı çalışana yetki ve hareket serbestisi tanıyan, esnek iş tanımları yapılmadığında ve işler yeniden yapılandırılırken çalışanların görüşlerinden yararlanılmadığında, çalışanın verimlilikleri düşmektedir (a.g.e: 168).

### **3.5.3. İş Zenginleştirme**

Çalışanın faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi ve işin başlangıcından bitimine kadar bütünleşerek bir çalışana ya da işin boyutu gerektirdiğinde bir takıma verilmesidir (Pekel, 2001: 107).

İşlerin yapısında gerçekleştirilebilecek birçok değişiklikle çalışanların daha tatminkâr hale gelmesi sağlanabilir. İş zenginleştirmede çalışanların işin başlangıcından sonuna kadar farklı kademelerinde görev alarak, daha fazla sorumluluk taşımaları amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların işle özdeşleştirilmesi, özerklik sağlanması, işte kullanılan beceri çeşitliliğinin artırılması gibi etkinlikler iş zenginleştirme programları içinde yer almaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Motivasyon yoluyla çalışan verimliliğinin artırılmasına yönelik en popüler yapısal tekniklerinden biri olan iş zenginleştirme, çalışanların daha önce üstler

tarafından yürütülen bazı görevleri de devralarak işle ilgili planlama ve kontrol yetkisi kullanmalarını, daha az gözetimi ve daha özgür değerlendirme yapma imkânlarının sunulmasını gerektirmektedir (De Cenzo ve Robbins, 1996: 309).

İnsanların yalnızca ücret veya yalnızca örgütteki sosyal ortamdan etkilenedikleri, aynı zamanda işin içeriğinden de etkilendikleri anlaşılmıştır. İşlerin içeriği yeteneklerini kullanmaya elverdiğinde, çalışanların daha iyi performans göstermek için çaba harcayacakları görüşü ağırlık kazanmıştır. Herzberg (Sayın, 2009: 28) işlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirmek amacıyla, iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemle, daha önce yöneticilerin işin kolay ve çabuk yapılmasını sağlamak için gerçekleştirdikleri iş basitleştirmenin can sıkıcı hale soktuğu işleri çeşitlendirerek, çalışanların yeteneklerini daha çok kullanabilecekleri işleri yapmalarına olanak sağlanmaktadır (a.g.e).

İş zenginleştirmede, iş sorumluluğu, tanıma, yükselme olanağı, öğrenme, kendini geliştirme ve başarı gibi birey ihtiyaçlarına cevap veren motive edici içerik olabildiğince göz önüne alınmakta ve başarılı bir iş zenginleştirme programı çalışanın işten aldığı tatmini, işe dönük azim ve şevkini artırmaktadır (Benton ve Halloran, 1991: 72).

#### **3.5.4. İş Genişletme**

İş genişletme, karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmakla görevli çalışanın, bu görevini örgütün değişik birimlerinde çalışarak yapması anlamına gelmektedir. Çalışanın yaptığı işler hafif farklılıklar içerse de sorumluluk düzeyi yönünden eşittir (Telman ve Ünsal, 2004). İşin kapsamını genişleten bir teknik olan iş genişletme, dikey iş zenginleştirme imkânının olmadığı durumlarda, basit ve tekdüze işlerden sıkılan çalışanların monotonluktan ve yorgunluktan kurtarılarak motive olmalarını amaçlamaktadır. Sorumluluğu artırılan çalışanlar, sosyal ve ego ihtiyaçlarını daha kolay tatmin edebilmekte ve motive olmaktadır (Mcgregor, 1971: 311).

İş genişletmede önemli olan işin içeriğinde çeşitlilik sağlamak olduğu için uzmanlaşma gözetilmemekte, fakat işi oluşturan birkaç çeşit işlem mantıklı bir grup oluşturmalıdır. Eğer çeşitlendirilen bu mantıklı işlemler bütünü üzerinde çalışana az da olsa bağımsızlık verildiği zaman, iş daha da olumlu hale gelerek çalışanın tatmin ve performansını artırabilmektedir (Daft, 1997: 532). Ne var ki, iş genişletme ile sağlanan bu çeşitlilik, işin bitirilme süresini uzatmakta ve işlem hatlarında yeni düzenlemelere gidilmesine neden olmaktadır (Öztürk, 1998: 61).

İş genişliği, kişinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenmektedir. Bu sayı, sürekli tekrarlanan bir işin adedinden, aynı nitelikte birkaç değişik işi içine alan bir dizi görevin sayısına göre değişiklik gösterebilmektedir. Genellikle, dar bir iş genişliğine sahip çalışanlara, işlerinde duydukları monotonluğu azaltmak amacıyla bir dizi görev daha verilmektedir. Bu durum iş genişletme olarak algılanmaktadır. Görevi sadece kendi bölümünün postalarını tasnif etmek olan bir çalışana, diğer bölümlerin postalarını da tasnif etme görevinin verilmesi, iş genişletmeye örnek gösterilebilir (Sayın, 2009: 30).

### **3.5.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı**

Azaltılmış iş günü sayısı, tam gün bir işin klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkan veren bir tür iş programlamasıdır. Bu programda en yaygın kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 iş günü çalışmayı ifade etmektedir (Sayın, 2009: 30). Program, çalışan kişinin özel işlerine daha fazla zaman ayırmasına olanak verdiği için, kişinin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılmaktadır. Böylece devamsızlık ve işten ayrılımlar azaldığı gibi, iş arayanlar için örgüt cazip hale gelebilmektedir (Sayın, 2009: 30).

### **3.5.6. Esnek Zaman Uygulaması**

Klasik çalışma programında çalışanın işe başlama ve işten ayrılma saatleri bellidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerini

örgütün belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç, günün istedikleri saatinde kullanma serbestisine sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli yararları vardır. Çalışanlara kendilerine ayıracak zaman (dışçı randevusu, fatura yatırma vb.) bıraktığından, devamsızlık azaltmaktadır. İş olmadığına örgütte bulunma zorunluluğunu en aza indirildiği için, yönetime takınılacak düşmanca tavırları ortadan kaldırmaktadır. Özerkliği sağladığından, işe karşı daha fazla sorumluluk duyulmasını sağlamakta, iş tatminini artırmaktadır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılmak yönünde motive olabilmektedir (Sayın, 2009: 31).

Esnek çalışmayla fazla çalışma önemli ölçüde azalmaktadır. Fazla mesainin azalması iki şekilde olmaktadır (Çelenk ve Atmaca, 2010: 190). Çalışanlar çalışma programlarını belirlerken kendi özel ihtiyaçları yanında, örgütün durumunu da göz önünde tutmakta ve işlerin yoğun olduğu zamana kendilerini ayarlayarak çalışmaktadırlar. İkinci olarak da çalışanlar farklı zamanlarda işe gelip işten ayrıldıkları için örgütte çalışanların bulundukları süreler daha uzun olmaktadır. Yapılan araştırmalar (a.g.e) esnek çalışma uygulamasıyla fazla mesai azalmasının önemli ölçüde gerçekleştiğini göstermektedir. Örneğin, esnek çalışma sisteminde, Avrupa’da part-time çalışan polislere, haftada 40 saat ve bir günde 8 saatin üzerinde çalışıncaya kadar fazla mesai ödenmemektedir. Bu Avrupa mahkemelerinde çıkan kararlara da uygun bir durumdur. Dolayısıyla fazla mesainin azalması, örgütler için maliyet avantajı da sağlamaktadır (a.g.e).

### **3.5.7. İş Paylaşımı**

İş paylaşımı herhangi bir işin iki ya da daha fazla çalışantarafından haftada 40 saatlik çalışma sürecinde dönüşümlü olarak yapılmasını öngörmektedir. Örneğin küçük yaştaki çocuğunun bakımı ile yükümlü olan bir bayan çalışan günün belli bir bölümünü çalışmaya ayırabilmektedir. İş paylaşımı aynı zamanda rutin ve monoton karakterli işlerde çalışanların maruz kaldığı yıpranma ve iş yorgunluğunu hafifletmektedir (Werther ve Davis, 1996: 481-482).

İş paylaşımı genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanmaktadır. Bununla birlikte, haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilmektedir. Örgütleri genellikle bu uygulamaya iten neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri örgüte çekmektir. Örneğin, çok nitelikli bir öğretmen, ailesi nedeniyle işine bütün gününü ayıramayabilir. Ancak, aynı durumdaki iki öğretmen bir sınıfa iş paylaşımı yoluyla ders verebilir. Böylece, hem işine hem ailesine zaman ayırabilen kişinin motivasyonu artar. Bu yöntemi uygulamanın zorluğu, birbirleriyle uyum içinde çalışabilecek insanları bulabilmektir (Sayın, 2009: 31).

### **3.5.8. Part-Time Çalışma**

Part-time çalışmada, çalışan 40 saatlik standart bir iş haftasından daha az çalışır. Part-time çalışma, “geçici” ve “sürekli” olmak üzere ikiye ayrılır. Geçici part-time çalışmada, örgütler ihtiyaç duyduklarında kişileri istihdam etmekte, ihtiyaç hali ortadan kalktığında işten çıkarmaktadırlar. Sürekli part-time çalışmada ise kişiler, tam gün çalışanların haklarına sahiptirler. Part-time çalışmanın en büyük yararı, başka işler yapmak isteyen çalışanlara zaman tanımasıdır. Örneğin, doktora yapmak isteyen bir muhasebecinin yarım gün bir örgütte çalışabilmesi gibi (Sayın, 2009: 31).

Part-time süre ile çalışanların tam gün çalışanlara oranla daha verimli çalıştıkları bilinmektedir (Centel, 1992: 19). Bunun nedeni olarak da part-time çalışanların, sadece birkaç saat için iş üzerinde yoğunlaşmaları nedeniyle daha çok iş görmeleri ve diğer yandan part-time çalışanların, günün belirli zamanlarına bağlı verim düşmelerini göz önünde bulundurup, bunların önüne geçmek için düşünülmüş bir istihdam biçimi olması gösterilmektedir (a.g.e).

Part-time çalışanlarda, işe gelmeme veya geç gelme durumu daha az görülmektedir. Part-time çalışmalar fazla çalışma yapılmasını ve bunun sonucunda fazla mesai ödemelerini gereksiz kılarak, maliyetlerde bir azalmaya neden olabilmektedir (TİSK, 1999: 32). Ayrıca, part-time çalışanların iş ile ilgili sağlık

sorununu daha seyrek olarak dile getirmeleri de part-time eleman alıştırma nedenleri arasında yer almaktadır (Ünal, 2005: 112).

### **3.5.9. Eğitim**

Eğitim bir ihtiyaçtır. Gdlen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır (Sayın, 2009: 31).

Örgütün personele sağladığı eğitim imkanları, yöneticinin kullanabileceği etkin bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Eğitimin bir motivasyon aracı olma niteliğini, eğitime neden ihtiyaç olduğu sorusuna alınacak yanıt belirleyecektir. Eğitim ihtiyaı; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değişmesi ile çalışanda iş tatmininin sağlanması gibi başlıca üç ana amaca dayandırılabilir. Bunlara ilave olarak, eğitimin diğer temel amacı da üretimi artırmaktır (Kaynak, 1990: 99).

Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmasına sunabilen örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmaktadır. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran örgütler, çalışanların güven duygusunu ve bağlılığını artırabilmektedirler (Sayın, 2009: 31).

## **3.6. İş TATMINSİZLİğİ KAVRAMI VE SONUÇLARI**

İş tatmini oluşturan faktörler, çalışanlarda tatmin duygusu veya tatminsizlik duygularının oluşmasına yol açmaktadır. Çalışanlar, ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde çalışmak isterler. İhtiyaçları gerçekleşmediğinde ise tatminsizlik duyarlar

(Tanrıverdi, 2006: 1). İş tatminsizliği kavramı, çalışanların işinden hoşnutluk duymalarını ifade etmekte ve iş tatmini kavramının karşıt bir anlam içermektedir. Bu anlamda iş tatminsizliği, çalışanların işlerinden hoşnut olmamalarını, örgütteki huzursuzluk ve mutsuzluğu belirtmektedir (Bölüktepe, 1993: 25). Yani iş tatminsizliği, bireyin çalıştığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun bireyde meydana getirdiği rahatsızlıktır. Çalışanların karşılaştıkları pek çok sorun, iş tatminsizliği ile anlatılmaya çalışılmaktadır (Özdayı, 1990: 102). İş tatminsizliği, yalnızca çalışan ile yaptığı iş veya görev arasındaki ilişkiyi belirten bir kavram olarak düşünülebilir. Çalışanların örgüt içindeki ilişkileri, örgüte bağlılığı, bu kavramın dışında kalmaktadır. İş tatminsizliği, bireyin yaptığı işten bir tatmin ve hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusunu anlatmaktadır (Doğan, 1981: 488).

İş tatminsizliğinin sonuçları, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir (Sayın, 2009: 32).

Gerek kamu kesiminde, gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların genel görüşü, çeşitli nedenlerden dolayı işleriyle ilgili tatminsizlik yaşadıklarıdır. Bu bağlamda, ülkemizdeki örgütlerde, iş tatmininin yüksek olduğu bir örgüt bulmak oldukça güçtür. İş tatminsizliği, iş hayatında ve günlük yaşantıda kanıksanmaya ve olağan bir durummuş gibi algılanmaya başlandığı için yöneticiler tarafından göz ardı edilmesine rağmen, aslında örgütlerin başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerde, iş tatminsizliğinin nedenleri ve sonuçları iyi teşhis edilmeli ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınarak, iş hayatında ve toplumda iş tatminsizliği yaşayan çalışanların sayılarını azaltacak çözüm yolları üretilmelidir (Eroğlu, 2009: 138).

### **3.6.1. Devamsızlık**

Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmamasıdır (Telman ve Ünsal, 2004). Devamsızlık, işe geç kalmayı da kapsamaktadır ve personel devir hızı gibi çok kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Bunun en önemli nedeni, işlerin doğasının farklılığıdır. Örneğin, fabrikada çalışan bir işçi ile araştırmacı ya da gazeteci birinin örgütte bulunma süreleri birbirleri ile kıyaslanamaz (a.g.e).

Örgütlerde, devamsızlık durumu, genellikle, hastalık nedeniyle rapor alınması, çalışanın mazeret izni kullanması, çalışanın mazeretsiz olarak işe gelmemesi şeklinde gerçekleşmektedir. İşletme politikalarında ve uygulamalarında haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına inanan, önderlik, çalışma şartları ve ücretler açısından tatminsizlik duyan, haksız ve yersiz işlem yapıldığını algılayan çalışanlar, kendileri için mevcut olan bir silahla (yani devamsızlıkla) tepki vermektedirler. Özellikle, devamsızlık durumunda, ücretlerinde herhangi bir azalma söz konusu değilse, çalışanlar tatmin olmadıkları durumlarda bu yola sık başvurabilmektedirler. Bu nedenle, devamsızlık, çalışanların tatminsizliklerini ifade etmek için kullandıkları en kolay ve riski en az olan bir yoldur. Sonuç olarak, adaletsizlik ve haksızlık algılamalarından kaynaklanan genellikle, tatminsizlik durumlarında ortaya çıkan devamsızlık, işçi-işveren ilişkilerinin bozulmasına yol açarak çalışma huzursuzluğunun hem nedeni hem de sonucunu oluşturmaktadır (Özdemir, 1993: 70-71).

### **3.6.2. Personel Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti**

Personel devir hızı örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. Personel devir hızı bir örgütte çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilmektedir. Bu durum örgütün, kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilmektedir (Sayın, 2009: 37).

İşletmeye giriş ve çıkış hareketlerini ifade eden personel devir hızı, bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, istifa, işten uzaklaşma vb. nedenlerle örgütten ayrılmayı ifade etmektedir (Özdemir, 1993: 71). Bir başka ifade ile personel devir hızı, bir örgütte çalışanlardan, belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların sayısını göstermektedir. Personel devir hızı, mevcut huzursuzluktan kaçış eylemidir. Çalışan, çalıştığı örgütte, adaletsiz ve haksız dağıtımlar ile uygulamalardan huzursuzluk ve tatminsizlik duyuyorsa, bu huzursuzluğunu ve tatminsizliğini giderecek çözümler üretmiyor ve bütün bunlardan doğan gerilimleri de başka şeylere aktaramıyorsa, o zaman örgütten ayrılmayı tercih etmektedir. Bu nedenle personel devir hızı, iş tatminsizliği için iyi bir gösterge olmaktadır (a.g.e). ABD’de cezaevlerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, iş tatminsizliğinin personel devir hızının en önemli göstergesi olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, işlerinden memnun olmayan çalışanların, işlerinden ayrılacağı savı desteklenmiştir (Aydemir ve Özkaya, 2003: 715).

Günümüzde, çalışanların örgüte bağlılığını artırmak zorlaşmaya başlamıştır. Daha önceleri, çalıştıkları örgütlerini ekmek kapısı olarak gören ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadırlar. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları örgütten çok, yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için örgütte kalmak, isteklerinin karşılanması ve tatmin olmaları ile orantılıdır ve örgütten ayrılması düşünülen ilk kişiler, iş tatmini düşük olan çalışanlardır. Bu karar örgüte, işten ayrılanlar için çıkış görüşmeleri, idari işlemler, kıdem ve ihbar tazminatı gibi ayrılma maliyetleri, iş imkânlarının olduğunun duyurulması işe almadan önce yapılan idari işlemler, görüşmeler, sınavlar, seyahat ve taşıma masrafları, uyum sağlama giderleri gibi yeni çalışanın işe alınması maliyeti ve nihayet yeni çalışanın eğitim maliyeti gibi maliyetler yükleyecektir (Aksel, 2003: 127).

Ekonominin iyi ve dengeli olduğu dönemlerde, tatminsizlik duygusu, personel devir oranının yükselmesine neden olmakta fakat ekonominin daraldığı ve dengesizliklerin çoğaldığı dönemlerde, bireyler, işten ayrılmak yerine, bu tatminsizlik duygusuna katlanmayı tercih etmektedirler (Eronat, 2004: 69). Tatminsizlik, çalışanların işten ayrılmasalar da alternatif iş imkânlarını araştırma

tutumu geliştirmelerine ve uygun koşullarda ve zamanda, işten ayrılma davranışı göstermelerine yol açmaktadır. Bu tür niyeti ve arayışı olan çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden tam anlamıyla faydalanmak mümkün olamamaktadır (Eroğlu, 2009: 141).

### **3.6.3. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları**

İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi çalışanın dikkatsizliği, hatalı davranışları vb. faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş tatminsizliği sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalmış çalışanların yapmış olduğu iş kazalarının, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir (Arnold ve Feldman, 1986).

Dengesiz yönetim ilişkileri, çalışanlar arasındaki kötü meslektaşlık ilişkileri, işçi-işveren arasındaki uyumsuzluk ve ödüllendirme sisteminin haksızlıkları da iş kazalarına yol açabilmektedir. İş kazalarının teknik ve çevresel nedenleri genellikle, işverenin işçiye sağladığı çalışma şartları ile ilgili iken, insani nedenler ise iş tatminsizliği ile ilgilidir (zdemir, 1993: 76).

Tatminsizlik ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazalar, kişilerin stres durumundan kaynaklanmaktadır. Stres ya da gerilim yüzünden çalışanların kaza yapmalarını artıran fizyolojik ve psikolojik etkenler şunlardır (Eroğlu, 2007: 466): Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma gibi nedenler çalışanların örgütteki bedensel psikolojik dengelerinin bozulmasından kaynaklanan iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu nedenle iş kazalarının bir kısmı, çalışanların tatminsizlik yaratan çalışma ortamından çekilmek için başvurdukları, bilinçli veya bilinçsiz motivasyonları meydana getirmektedir (Eroğlu, 2007: 466). Sonuç olarak, örgütteki haksız ve yersiz uygulamalar ile işlemler ve kötü iletişimden dolayı zihinsel ve bedensel dengeleri bozulan herhangi bir çalışan, işine olan ilgisini kaybedebilmekte

ve dikkatsizce davranıp, kendi hayatını ya da iş arkadaşlarının hayatını tehlikeye sokabilecek ciddi iş kazalarına neden olabilmektedir (Eroğlu, 2009: 142).

#### **3.6.4. Sendikal Örgütlenme, Grev ve Lokavt**

Sendikal örgütlenmeler, çalışma hayatının güçlü ve egemen tarafı olan “işveren” ve “patronların”, tamamen kendi çıkarlarına göre şekillendirdikleri adaletsiz ve haksız çalışma şartlarına karşı çalışanların çıkarlarının korunmasında ortak bir işbirliği ile çalışan emekçilerin iş tatminsizliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmışlardır. Sendikal örgütlenme, çalışana ilk olarak bir aidiyet duygusu kazandırmaktadır. Bir gruba veya sınıfa ait olma, o gruba veya sınıfla dayanışma içinde bulunma çalışana bir güven kazandırmakta, çalışanı tek başına olmaktan ve çaresizliklerden ve yalnızlıktan kurtarmaktadır. Ayrıca, sendikanın çalışanları, işveren karşısında güçlü bir şekilde savunması, onların haklarını toplu sözleşmeler yoluyla alması ve toplu sözleşmelerin uygulanmasında etkin rol üstlenmesi gibi işverenleri göz önüne aldığı anda, sendikal örgütlenmenin varlığı, çalışanların iş tatminlerini artıracaktır. Smith ve Hamner’in (Karaca, 2001: 84) yapmış oldukları tutum anketlerinde, çalışanların çok önemli bir kısmının, çalışma şartlarının belirlenmesinde kendi irade ve katkılarının olması arzusu ile sendikal örgütlenmelere katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Grevler, çalışma hayatındaki haksızlık ve dengesizliklerin yol açtığı tatminsizliğin ve huzursuzluğun en yaygın işaretidir. Bu bağlamda, iş tatminsizliği, yasal olmayan grevlere, iş yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara, disiplin kurallarına uymamaya, iş yavaşlatmalara da yol açabilmektedir. Günümüzde işçi-işveren ilişkileri, siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle grev ve lokavt, ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedir. Çünkü grev, topluma belirli bir ekonomik maliyet yüklemektedir. Bu nedenle grevler, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İş kolunda ve örgütte faaliyetlerin tamamen durmasına neden olacak tarzda, işveren ya da işveren vekili tarafından kendi örgütündeki çalışanları topluca uzaklaştırması anlamına gelen lokavt ise zaten bozulmuş olan işçi-işveren

arasındaki dengelerin ve ilişkilerin daha fazla bozulmasına uygun bir ortam hazırlamaktadır (Bölüktepe, 1993: 31-32).

Sonuç olarak, örgütteki dengesizlikler ve eşitsizlikler nedeniyle çalışanların memnun olmaması, çalışan şikâyetlerinin dinlenmemesi ve çözüme kavuşturulmaması, ücret seviyesinin günün ekonomik ve sosyal koşullarına uygun olmaması, uyuşmazlıkları ele alma süreçlerinin oluşturulamaması gibi nedenlerden dolayı iş tatminsizlikleri ve huzursuzluklar meydana gelmektedir (Özdemir, 1993: 73).

### **3.6.5. Saldırganlık ve Örgütsel Sabotaj**

Saldırganlık, bireysel amaçlara ulaşma çabası içinde atak, düşmanlık, hükmetme, engelleri yok etme veya kendine karşı direnme tutumlarını ifade etmektedir (Minibaş, 1990: 13). Bir yaklaşıma göre, örgütlerdeki çeşitli adaletsizliklere ve tatminsizliklere karşı olan tepkilerde giderek artmaktadır. Örneğin, önce şikâyetler başlamakta, bu şikâyetler çatışmaya dönüşmekte ve çatışmanın yönetim tarafından yapıcı bir şekilde çözümlenememesi, çalışanların saldırgan davranışlar göstermesi ile sonuçlanabilmektedir (a.g.e).

Örgütteki saldırganlık duyguları, çalışanların örgütte karşılaştıkları çeşitli haksızlık ve olumsuzluklardan dolayı, bilinçaltına atarak orada biriktirdikleri kızgınlık ve öfkelerin birikiminden ortaya çıkan yıkıcı ve tahripkâr bir duygudur. Bu duygular, ya dış dünyaya ya da iç bünyeye yansıtılmak suretiyle sürekli bir hareketlilik içerisinde olmaktadır. Bu bağlamda, saldırgan davranışlar, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalarlardır. Saldırgan davranışların fiziki saldırı şekline şiddet adı verilmektedir. Baron ve Neuman saldırgan davranışları üç grupta incelemişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 80-81):

Birinci kategorideki saldırgan davranışlar, örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Beden dili ve sözlü yapılan saldırılar, bu kategoride değerlendirilmektedir. Bu tür saldırgan davranışlardan bazıları şunlardır; kızgın bakışlar, sessiz kalma, konuşurken diğerlerinin sözlerini kesme, sözlü cinsel taciz, olumsuz performans raporu verme, üst kademelere yanlış bilgi verme veya bilgiyi saklama.

İkinci kategoride, birilerinin amaçlarına ulaşmasını engelleme şeklinde ortaya çıkan saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Engelleme şeklindeki başlıca saldırgan davranış türleri şunlardır: hedef kişinin telefon rehberindeki numaraları silmek, bazı önemli konulardaki çalışmalara son vermek ya da verdirmek, hedef kişiye yaklaşan tehlikeleri haber vermemek, hedef kişinin toplantıya geç gelmesine neden olmak, hedef kişinin kullanacağı kaynakları ele geçirmek ve vermemek, iş yavaşlatmak.

Üçüncü kategoride ise açık ve tehlikeli saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Bunların başlıca türleri ise şunlardır; silahlı saldırı, vurma, ısırma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, sabotaj, makinelere zarar verme, mesajları yok etme, çalışma düzenini bozma, dağıtma.

Örgütsel sabotaj, organizasyonel yapıyı, çalışanları, müşterileri ve mali kaynakları olumsuz etkileyen bir saldırgan davranış türü olarak, yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesi gereken bir örgütsel davranış alanıdır. Örgütsel sabotaj, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir davranış değildir. Sabotaj, kendisini son derece çaresiz hisseden bir çalışanın kendisini ifade etme şeklidir. Örgüt üyelerinin, örgütteki dengesizlik ve çarpıklıklara karşı normal yollardan gönüllü olarak gerçekleştirdikleri bir tepki metodudur. Bireyin çevresine karşı gösterdiği reaksiyonun bir sonucudur. Sabotaj, örgütün çalışmasını engellemeye veya iş makinelerine, müşterilerle ilişkilere, örgüt içi iletişime, işbirliğine zarar vermeye yönelik kişisel veya grupsal davranışlardır. Literatür incelemesi yapıldığında, örgütsel sabotajın, beş temel nedene dayandığı görülmektedir. Bu nedenler (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 95): Güçsüzlük, hayal kırıklığı, işleri kolaylaştırma

düşüncesi, sıkıntı ve eğlence düşüncesi ve örgüt içi adaletsizliklerdir. Genel olarak, sabotaja hedef olan üç grup vardır. Bu hedefler, bireyler, ekipmanlar ve örgütün kendisidir.

Örgütsel sabotaj sınıflandırması ise üç kategoride incelenmektedir (a.g.e: 101): Tahrip türü sabotajlarda, makineleri, araç ve gereçleri, eşyaları tahrip etmeye ve insanlara fiziki ve psikolojik olarak zarar veren sabotajlar söz konusudur. Faaliyetsizlik sabotaj türü ise çalışmamak, başkalarını da çalıştırmamak, düşük etkinlik ve verimlilik, düşük performans, verilen görevleri yapmamak, eksik yapmak, sorumluluk almaya karşı isteksizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır. Son olarak, gereksiz sarfiyatta bulunmak sabotajı türünde de hammaddeyi, enerjiyi, suyu, malzemeyi, zamanı veya yarı mamulü gereksiz yere sarf etmek davranışları yer almaktadır.

### **3.6.6. Çatışma**

İş tatminsizliğinin birey üzerindeki yaratacağı engellenme, gerilim ve diğer olumsuz etkilerin sadece bireyle sınırlı kalmayıp, bireyin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyerek, bireylerarası, birey-grup ve birey-örgüt çatışmalarına yol açacağı açıktır (Sayın, 2009: 36).

Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması, haksız ve yersiz işlemlere maruz kalması, değer yargılarına uymayan bir hareket ve bir sonuç için zorlanması durumunda, zihinsel olarak yaşadığı çelişkiye bağlı olarak ulaştığı duygusal yapı olarak ifade edilebilir. Bir kişi ya da bir grubun, başka bir kişi ya da grubun çalışmalarını ve haklarını, maksatlı bir şekilde engellemeye girişmesi sonucunda, kişi ya da grup yahut da örgütün amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmasını engeller veya haklarını çiğnerse çatışma süreci başlamış olacaktır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların genel olarak, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülmektedir (Üngüren vd., 2009: 39). Yıkıcı çatışma, örgüt üzerinde iletişimin gecikmesi, bağlılığın ve amaçların öneminin azalması, işbirliğinin ortadan kalkması,

Çalışanlar arasında dışmanca davranışların başlaması, depresyon ve kaygı gibi rahatsızlıklara yol açarak, ruhsal ve fiziksel gerginliği artırması, üretim dışmesi, maliyetlerin yükselmesi, iş tatmininin azalması, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Yapıcı atışma, etkin bir şekilde yönetilip, yapıcı forma sokulduğunda, taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı artırma, örgüte esneklik kazandırma, bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak örgütsel verimlilikte artış sağlama, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlamaktadır (ngren vd., 2009: 39).

Özetle ifade edilecek olursa, dışk iş tatminine sahip olan çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde kendi isteklerinin gerçekleşmesine odaklı, karşı tarafın isteklerini göz ardı eden yıkıcı çatışma stratejileri uyguladıkları anlaşılmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde çatışmayı olumlu yönde yönetip, önem vererek kazan-kazan yaklaşımı içerisinde yapıcı strateji ile hareket ettikleri söylenebilir (ngren vd., 2009: 51).

### **3.6.7. Yabancılaşma**

Modern retim süreçleri içerisinde insanoğlu, makineleşmenin giderek hayatın her alanını sardığı endüstri ya da toplumsal kurumların etkisi altında yaşamaktadır. İnsani z, bu süreçte dönüşüm geçirmekte, insani ve sosyal boyutundan sıyrılmakta, emeğine ve ürününe aidiyet duymamakta, bütünlük duygusundan uzaklaşmaktadır. Kapitalist retim ortamları, birey üzerinde adaletsiz uygulamalarla insanlıktan çıkarıcı bir baskı ve tahakküm düzeni oluşturarak, çalışanları günlük yaşam bütünlüğünden kopararak “iş odaklı” bir hale getirmektedir. Böylelikle, birey yabancılaşma hissi yaşamakta ve bireyin etrafındaki bütün ilişkiler ve dünya, güvenilirliğini yitirmektedir. Marcuse’a (Aytaç, 2005: 321-325) göre yabancılaşma, bireyin kendi bilinç ve yaratıcı güçlerini, kolektif insan özelliklerini kaybetmeleri ve bireyler üzerinde hkimiyet kuran, insani zden uzaklaştıran glerin tutsağı haline gelme durumudur. Yabancılaşma, rgt içinde zdeşleşmenin

tersine, çalışanın örgütten soğuması, psikolojik olarak uzaklaşması, kendini çekmesi şeklinde belirmektedir. Yabancılaşmış çalışan, işine devam etse bile, kendisini tümüyle işine verememekte ve kendisini örgütün üyesi olarak görememektedir. Örgütün kendisine verdiği konumu, saygınlığı reddetmektedir. İşini yaşamının bir parçası olarak görmemeye, işinden yaşamında söz etmemeye çalışmaktadır. Örgütün yönetimine, sosyal etkinliklere, işin dışındaki faaliyetlere sırtını dönmekte, örgütü ve işi ile gurur duymaz hale gelmektedir. Örgüt dışında kendisine tatmin kaynakları aramaktadır. Yapılan birçok araştırma (Aytaç, 2005: 321-325) iş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında yüksek bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, “yetkisizlik”, “anlamsızlık”, “ölçüsüzlük”, “yalnızlık” ve “öz yabancılaşma” gibi etkenler de iş tatminsizliğini etkilemektedir. İş ortamı ve işe ilişkin tatminsizlik karşısında birey, çoğu kez kendini kapana kısılmış hissetmekte ve abartılı tepkiler verebilmektedir (a.g.e).

### **3.6.8. Engellenme**

Günlük konuşma dilinde, “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” olarak kullanılan bu kavram, insanların bir ihtiyaçtan, bir beklentiden veya bir istekten yoksun kalma ya da bu gereksinim ve isteklerin tatmininde birtakım engellerle karşılaşılması şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2007: 59). Engellenme ve hayal kırıklığı, bireyin bir hedefe ulaşma güdüsünün herhangi bir engel tarafından durdurulması ile ortaya çıkan bir durumu ifade etmekte ve söz konusu engeller açık (fiziksel) ya da gizli (zihinsel) bir nitelik gösterebilmektedir. Hayal kırıklığına uğrayan birey bunu gidermek için birtakım savunma mekanizmalarına başvurabilmektedir. Bunlar; saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak adlandırılmaktadır (Sayın, 2009: 33). Aşağıda bunlara kısaca değinilecektir.

**Saldırganlık;** kendisine yönelik bir tehlikeden kaçınmaya çalışan bireye yönelen, tasarılanmış (kasıtlı) bir zarar verme eylemidir. Engel birey ise saldırganlık bireye, nesne ise nesneye karşı olacaktır. En sık başvurulanan saldırganlık

örnekleri arasında, yönetimin tutumundan şikâyet etme, iş devamsızlığı, araç ve gereçlere zarar verme, çalışma arkadaşlarıyla geçimsizlik ve grevler sayılabilir.

**Çekilme;** engel karşısında yılgınlığı, fiziksel çekilmeyi ya da içine kapanmayı ifade eden, saldırganlıktan sonra ikinci olumsuz savunma mekanizması görünümündedir. Çekilmenin, engelin şiddetine, süresine ve tehdit ediciliğine bağlı olarak bireyde birtakım kişilik bozukluklarına yol açması da söz konusudur.

**Direnme;** engeli aşmak için ısrar etme ve çabaları bu yönde artırma olarak düşünülmektedir. İsteddiği bir sonuca ulaşması yöneticisi tarafından engellenen bir birey bu engeli aşmak için çabasını artırıp, performansını yükselterek olumlu sonuçlar elde etmeyi isteyecektir.

**Uzlaşma;** engellenen hedefin yerine koyma ya da hedefe engelin çevresinden dolaşarak ulaşmadır.

Sonuç olarak, amacına ulaşmasının engellendiğini hisseden bir birey için, saldırganlık ve çekilme gibi olumsuz davranışların yanı sıra, direnme ve uzlaşma gibi olumlu savunma mekanizmaları söz konusudur (Sayın, 2009: 34).

Bu bağlamda engellenme, beklenen ve hak edilen sonuçların, ödüllerin ve işlemlerin fiilen yerine gelmemiş olmasından kaynaklanan psikolojik bir tepkidir. Engellenmiş birey, haksızlığa uğradığına inandığı halde kendi başına çözüm bulamayan ve problem çözmede bloke olan kişidir. Birey, isteklerinden yoksun kaldıkça, karşılaştığı güçlüklerin, engellerin önemini abartabilmektedir. İş tatmini düşük olan çalışanlar da bazı ihtiyaçlarını karşılayamamış ya da amaçlarına ulaşamamış, kısacası engellenmiş bireylerdir. Araştırmalar, iş tatmini düşük olan çalışanların, suçluluk duygusu ve sorunlara çözüm getirememe davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çeşitli nedenlerle engellenen ve iş tatmini azalan çalışanların performanslarının yetersiz kalması, bireylerin suçluluk duygularının artmasına neden olmakta ve böylece bireyin yaşadığı hayal kırıklığı ve motive olmama problemleri giderek derinleşmektedir (Minibaş, 1990: 94).

### 3.6.9. Stres

Bugünkü anlamıyla stresi ilk açıklayan Kanadalı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye'dir (Özdevecioğlu vd., 2003: 131). Stres, hayatın bir gerçeğidir. Ama stres genellikle olumsuz bir şey olarak düşünülmektedir. Aşırı stres, insanı iş göremeyecek bir duruma getirip, ciddi sorunlar da yaratabilir. Ancak stresin olumlu bir yanı da vardır. Herkes için değişebilen ama belirli dozda stres, varoluşun olumlu bir özelliğidir ve etkili bir işleyiş için gereklidir. Bu tür stres organizmada fiziksel ve ruhsal gelişmelere, büyümeye ve olgunlaşmaya yol açmaktadır (<http://www.psikolojikdanisma.net/stres.htm>). Stres, iş hayatının da kaçınılmaz gerçeklerinden biridir (a.g.e).

Stresi genelde iki gruba ayırarak incelemek mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004): Strese maruz kalan canlının verdiği cevap (tepki) ve stresi yaratan koşullar (etki). Örneğin, bir kişinin stres karşısında kalp atışlarının artması, uykusuzluk çekmesi gibi verdiği tepkiler stres kavramını ifade etmek için kullanıldığında, stresin tepki biçiminden söz edilmektedir. Ancak fazla sıcak, soğuk, gürültü gibi bir ortamın stres yaratıcı özelliğinden söz ediliyorsa stresin etkileyen tarafı tanımlanıyor demektir.

İş hayatında yaşanan stres, hem çalışan açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile stresin bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkıları stresin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle zarar görmekte ve azalmaktadır. Araştırmalara göre stres (Özdevecioğlu vd., 2003: 131), çalışanların örgütte devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgüt bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Çalışanların birinde görülen stres, diğer çalışanları da olumsuz etkilemekte ve böylece verimlilik düşmektedir (a.g.e). Benzer olarak pek çok çalışmada, iş stresörleri (işe ilişkin kısıtlar ve örgütte kişilerarası çatışma) ile işe karşı geliştirilen (örgütte verimliliği azaltıcı) davranış biçimleri arasında pozitif bir ilişki

olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmalar (Eroğlu, 2009: 149), iş tatmini ile iş stresörleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre, çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olması, onların stres düzeylerini düşürecek ve böylece örgüt içerisinde iş stresörlerinden kaynaklanan olumsuz etkiler azalacaktır (a.g.e).

### **3.6.10. Geriye Dönüş Davranışları**

Geriye dönüş davranışları, herhangi bir engellenme ve çatışma durumu karşısında, insanın ruhsal gelişim sürecinde yer alan daha önceki dönemlere doğru, daha kolay uyum gösterebildikleri ilkel davranışlara yönelerek gerileme göstermesidir (Eroğlu, 2007: 71). Arzu ve ihtiyaçları engellenen ve iş tatminsizliği yaşayan bireyler, çocukça tavırlar, ağlama, öfke ve kızgınlık, saldırganlık ve küsme gibi davranışlar gösterebilmektedir. Gerileme davranışlarına insanlar, karşılaştıkları sorunlar ve olaylar ile baş edemedikleri zaman sık başvurumaktadırlar (a.g.e: 72). Yetişkin insanların, iş hayatında karşılaştıkları sorunlar ile haksızlıklar karşısında, uygun bir şekilde mücadele etme ve başa çıkma donanımları bulunmadığı zaman, çoğunlukla hiç kimsenin kendiliğinden “sorun çözme” ya da “başa çıkma” davranışı beklenilmeyen çocukluk psikolojisine, davranışsal olarak gerileme savunma davranışına yönelirler. Örgütlerdeki birçok haksız ve adil olmayan uygulama da bir bakıma bunlarla yeterince mücadele edilmemesi ve bu dengesizliklerin mağduru olan çalışanların haklı bir direnç göstermeyip mevcut çıkmazı ve sorunu çocukça davranışlar göstermek suretiyle atlatmaya çalışmaları, bu tür uygulama ve işlemlerin sürüp gitmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir (Koçel, 2005).

### **3.6.11. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar**

Karşılaşılan bir sorunu çözümlemeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış, devamlı şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan kimse, bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç alamayacağını bile bile tekrara yönelir. Çalışma hayatında da bu tür hareketlere, çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak

yaygın şekilde rastlanır. Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde yapılan değişikliklere, yeniliklere karşı direnen çalışanlarda bu duruma çok sık rastlanmaktadır. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yönetimler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta oldukları yöntemleri en iyi yöntem kabul ettiklerinden, eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirirler. Bu tür kimseler, psikolojik tatminsizlik içinde bulunduklarından, böyle hareketlere başvururlar. Psikolojik tatminsizliğin giderildiği örgütlerde çalışanlar değişiklikleri daha az direnme ile kabul edebilirler (Eren, 1998: 188).

### **3.6.12. Psikosomatik Rahatsızlıklar**

Psikolojik bir stres durumu, bireyin beyinde bozukluklar ortaya çıkardığından bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir (Cüceloğlu, 1991: 473). Çalışma şartlarının kötülüğünden ve örgütteki çeşitli dengesizlikler yüzünden sahip olduğu işten pek tatmin duymayan çalışanlar, çeşitli engellemeler ve çatışma durumları ile birtakım psikolojik zorlamalar karşısında, bazı psikosomatik belirtiler yaşayacaklardır. Bu bağlamda başlıca psikosomatik belirtiler şunlardır (Eroğlu, 2007: 80): Kalp çarpıntısı, boğazın ve ağzın kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, tükenmişlik hali, irkilme ve ürküntü hali, kekemelik ve ifade bozuklukları, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme, uyku düzensizliği, terleme, bulantı, baş ve sırt ağrılarıdır. Örgütlerdeki çeşitli dengesizlik hallerinin yol açtığı tatminsizlik, stres, kaygı ve huzursuzluklar bir süreklilik arz ediyorsa belirli bir süre sonra, insan bedeni üzerinde önemli tahribata ve zarara yol açmaktadır. Bu çerçevede, başlangıçtaki psikosomatik belirti ve işaretler, insan bedenin tümünde ya da belirli bir kısmında işlev bozukluğuna ya da rahatsızlıklara ortam hazırlamaktadır. Başlıca, psikosomatik rahatsızlıklar olarak mide ve onikiparmak bağırsağı ülseri, kalp krizi ve rahatsızlığı, şeker hastalığı, yüksek tansiyon ve çeşitli deri hastalıkları, kolit, astım, alerji gibi hastalıkları saymak mümkündür (Eroğlu, 2007: 80).

### 3.7. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Birinci bölümde örgütsel adalet algısına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise iş tatmini üzerinde etkili olan unsurlara ve iş tatminini etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Bu iki bölüm incelendiğinde, her iki kavramı etkileyen etmenlerin benzer hatta aynı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla adalet algısı olumlu olan çalışanın iş tatmini duyması da doğal bir süreçtir.

Çalışanlar örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemediklerine, kendilerine adil davranıp davranılmadığına, kendilerinin refah ve mutluluklarıyla ilgilenip ilgilenilmediğine, katkılarının kıymetinin bilinip bilinmediğine dair genel inanışlar geliştirirler. Örgüt tarafından kendilerine yapıldığını algıladıkları ve inandıkları muamelelere göre de kendi tutum ve davranışlarını şekillendirirler. Bu tutumların en önemlilerinden biri olan iş tatmininde örgütsel adalet algısının önemli bir yeri bulunmaktadır (Söyük, 2007: 107).

Kişilerin adalet algıları örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa kişilerin temel tepkisi, doğrudan katkılarını azaltma yerine örgüte, üye oldukları gruba karşı bağlılıklarını azaltma ve iş tatmininin düşmesi şeklinde oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet önemlidir (a.g.e).

Örgütsel adalet yaklaşımı, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) dayanmaktadır (Sayın, 2009: 38). Eşitlik teorisine göre çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı karşılaştırmaktadırlar. Elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırılmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990). Çalışanların örgütsel adalet algıları; yönetime olan güvenlerini, işten ayrılma niyetlerini, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerini, örgütteki uyumu ve iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olmaktadır (Greenberg, 1990). Çalışanlar, gerek

örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenmektedirler. Örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması “dağıtım adaleti” kavramı ile ilgilidir. Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olacaktır (Konovsky, 2002). Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Aryee vd., 2002), çalışanların dağıtım adalet algılarının artması, onların işlerinden duydukları tatmini de artırmaktadır.

İş tatminini etkileyen unsurlardan adil ücret dağıtımı aynı zamanda çalışanların dağıtım adaleti algısında etkili olmaktadır. Herkese eşit yükselme imkanının sağlanması, gelişme için tüm çalışanlara olanakların hazırlanması, karar alımında çalışanlara sorulması prosedür adaleti algısını etkilemektedir. Çalışanlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurulması, çalışanlara kendilerini ilgilendiren her türlü konunun açıklanması birinci bölümde de ifade edildiği gibi etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır. Ücret konusu iş tatminsizliğinin ve örgütsel adalet algısının önemli belirleyicilerindendir (Söyük, 2007: 108).

Çalışanın adalet algısı ve iş tatmininde rol oynayan diğer bir konu performans değerlemedir. Yetersiz ve yanlış uygulamalar, örgüte bağlılığı ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Performans değerlendirme sonuçları çalışanın performansını doğru olarak yansıtmalıdır. Performans değerlendirme, örgütlerde tarafsız olarak yapılmalıdır. Ayrıca performans değerlendirmede çalışanın gelişimini amaçlayan yöntemlere ağırlık verilmelidir. Performans kriterleri, değerlemede kullanılan standartlar oluşturulurken çalışanların da katılımı sağlanmalı, standartlar çalışanlara bildirilmelidir (a.g.e: 109).

Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisine, iş tatmini kuramları açısından bakılacak olursa, bu kuramlarda da adaletin iş tatmini üzerinde etkileri olduğuna dair pek çok ipucu görmek mümkündür. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında güvenlik gereksinimi önemli bir yer tutmaktadır. Güvenlik gereksinimi örgütsel adalet açısından da önemlidir. İkinci bölümde anlatıldığı gibi örgüte ve yöneticilerine güven duyan, iş kaybetme korkusu olmayan çalışanın örgütsel adalet algısı da yüksek

olmaktadır. Güven unsuru hem iş tatmini sağlamakta, hem de örgütsel adalet algısının yüksek olmasında etken rol almaktadır (Söyük, 2007: 110).

Bir kişinin çalıştığı örgütün kendisiyle ilgilendiğini ve desteklediğini algılaması, işe devam, iş performansı, yurttaşlık davranışları, iş tatmini ve özellikle örgüte duygusal bağlılık ile ilişkilidir (Allen vd., 2003: 100). Donna ve Smith' e göre (Donna, 2001: 175) çalışanın örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığıyla büyük ölçüde bağlantılıdır. Donna ve Smith yaptıkları çalışmada, cinsiyetin iş tatmini ve örgütsel adalet üzerinde farklı sonuçlar yansıttığını saptamışlardır. Erkekler eşitliğe kadınlardan daha fazla önem verirken, kadınlar dürüstlüğe önem vermektedirler. Kadınlar için dışsal tatmin daha önemli olmaktadır. Yine Adams, ödül paylaşımında kadınlar ile erkekler arasında fark olmadığını ifade etmektedir. Oysa Kulik vd. (Kulik ve Ambrose, 1992: 212) yaptıkları çalışmada, kadınların erkeklere nazaran örgütsel sonuçlara daha fazla önem verdiğini saptamışlardır. Onlara göre sosyodemografik özelliklerin içinde en karmaşık olanı cinsiyet faktörüdür.

Tüm çalışmalarda farklı görüşler hakim olmasına rağmen, adalet türleri iş tatmini üzerinde genel olarak pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Tüm örgütlerde, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanların örgütsel adalet algılarının ve iş tatminlerinin önemi bugün yadsınamaz bir gerçektir.

## BÖLÜM 4

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel adalet konusunda son on yılda yapılan çalışmalar incelendiğinde (Taşkaya, 2009: 20) örgütte algılanan adalet algısının örgütsel anlamda sonuç değişkenleri arasında örgüte bağlılık kavramının yer aldığı görülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığın tanımına, benzer kavramlarla ilişkisine ve boyutlarının oluşmasında önemli rol oynayan sınıflandırmalara yer verilecektir.

#### 4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biridir. Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005: 21). Bunun en önemli nedeni sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Morrow (Oliver, 1990: 21), literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili çok farklı tanımların bulunduğunu ifade etmektedir. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanım Porter, Steers ve Mowday'a ait olanlardır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 21). Bu tanıma

göre örgütsel bağlılık, çalışanlar örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan durumdur.

- Kanter'e göre (Koç, 2009: 202), 'bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç'tir.
- Wiener'e göre (1982), 'örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı'dır.
- Kiesler vd.'e göre (Boylu vd., 2007: 56), 'bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler'dir.
- Sabuncuoğlu (2007: 614)'na göre, 'çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış'tır.
- Vandenber ve Scarpello (1994: 536)'ya göre, 'örgütün değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin, bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluk'tur.
- O'Reilly ve Chatman'a göre (Yavuz ve Tokmak, 2009: 20), 'örgütün sahip olduğu özelliklerini veya örgütün bakış açısının, çalışan tarafından benimsenmesi, bir anlamda özümsemiştir.
- Davis ve Newstrom'a göre (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4), 'çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması'dır.

Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmektedir. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13-14; Atay, 2006: 46). Araştırmalar (Oberholster ve Taylor, 1999: 57; Kök,

2006: 299), örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir (Oberholster ve Taylor, 1999: 57; Kök, 2006: 299). Örgütsel bağlılığı güçlü çalışanlar, örgütleri hakkında konuşulduğu zaman “ben” yerine “biz” kavramını kullanmaktadırlar. Bu durum, çalışanların örgütün başarısı için katkıda bulunmak ve örgüte fayda sağlamak istemesi olarak değerlendirilmektedir (Dereli, 2006: 26; Çulha, 2008: 74).

Allen ve Meyer’e (1990: 2) göre bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.

Örgütsel bağlılık, kuruma yönelik pasif bir itaatten daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüt ile çalışan arasındaki bağ aktiftir. Çünkü çalışanlar, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileri ile ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya hazırdırlar (Vandenberg ve Scarpello; 1994: 535).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlamakta, örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda çalışanın bilgi edinmesiyle de gelişmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2002: 38).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha uyumlu, daha tatminli, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgüte daha az maliyete neden olmaktadır (Balci, 2003: 28–29; Bayram, 2005: 126). Çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Tüm bunlar örgütlerin arzuladıkları, sahip olmak istedikleri özelliklerdendir. Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan yüksek iş tatmini,

düşük düzeyde devamsızlık ve personel devir hızı, sadakat, işle ilgili çabalar açısından önemlidir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında; çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, düşük personel devri hızı ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Memiş, 2002: 81; Atay, 2006: 47).

Örgütsel bağlılık örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de oldukça önemli bir kavramdır. Toplumsal yaşam göz önüne alındığında, birey kendini bir gruba veya topluluğa ait hissetme çabası içerisinde. İnsanlar sosyal birer varlık olmasının gerekliliğinden dolayı, tek başına yaşayamadığını anladığı andan itibaren bir aidiyetlik hissi içerisine girmek istemektedir. Örgütsel bağlılık, tıpkı bunun gibi çalışanın, çalıştığı yere karşı ait olma duygusunun, psikolojik bağlılığının anlatımıdır. Çalışan bu duyguyu hissettiği zaman, örgüt için çok daha verimli bir şekilde üretimine devam edecektir. Çünkü sosyal olarak bir ihtiyacını karşılamış olacaktır ([www.melezg.blogcu.com](http://www.melezg.blogcu.com)). Yöneticilerin, çalışanlara örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri, arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Benzer şekilde, çalışanlar örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olacaklardır. Böylece, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir (Bayram, 2005: 137).

Ne çalışan ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmeyecektir. Her ikisi de bir bütünün vazgeçilmez iki parçasını oluşturmaktadır. Her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gerekmektedir. Çalışan birtakım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına çalışanlar sayesinde ulaşmaktadır. Bu bütünlüğün bozulması, her ikisinin de anlamını yitirmesine neden olabilecektir. Eğer bu bütünlük sağlanır ve böylece de bağlılık güçlendirilirse, örgüt katlanması gereken birçok maliyetten kurtulma fırsatını bulmuş olacaktır. Böylece örgütte verimlilik artışı ve rekabet avantajı sağlanmış olacaktır. Bu tür olumlu

sonuçların elde edilmesi için örgütün, çalışan örgütün bir parçası olduğunu, ona ihtiyacı olduğunu hissettirmesi gerekmektedir. Çalışan bunu algıladığında örgütün bir üyesi ve temsilcisi olmaktan gurur duyacak ve görevlerini en iyi şekilde yapmaya çaba gösterecektir (Samadov, 2006: 66–67).

## **4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış olup (Cohen, 2003), daha sonra pek çok araştırmacı tarafından üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. Bu yüzden birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örneğin, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, çalışanı örgüte bağlayan psikolojik durum olarak tanımlamaktadır. 1956 yılından beri süre gelen çalışmalar, bağlılığın çok karmaşık bir yapısı olduğunu, bağlılığın boyutlarının yanı sıra, birbirinden farklı bağlılık odaklarının da bulunduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalara göre bağlılık (a.g.e), çok yönlü bir kavram olup, kapsamında sadece örgütün bütününe bağlılık anlamına gelen örgüte bağlılık terimini barındırmamaktadır. Aynı zamanda hem örgüte bağlılık hem de bireylerin iş ve iş dışındaki tutum ve davranışlarını etkileyen birkaç bağlılık türü daha bulunmaktadır (Cohen, 2003). Bağlılık odakları veya formları diye de isimlendiren bu bağlılık türleri (a.g.e); mesleğe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, örgüte sadakat, işe bağlılık ve itaat şeklinde sıralanabilir. Aşağıda bu bağlılık türlerine kısaca değinilecektir.

### **4.2.1. Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe bağlılık; mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ise o örgütle özdeşleşme ve o örgüte ait olduğunu hissetmektir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7). Daha açık bir ifade ile mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanması amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda, mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (a.g.e).

Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 9):

- *İşe yönelik genel tutum:* İşe yönelik değer yargılarını içermektedir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirmektedir. Örneğin, ‘işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı’, ‘işinin kendisi için her şey olduğu’, ‘dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı’ gibi söylemler çalışana hâkim olur.
- *Mesleki planlama düşüncesi:* Bu düzeyde kişi mesleğiyle ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau'a göre kişilerin bu türdeki çabalarını, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıklarını belirleyerek ölçmek mümkündür. Alutto ve arkadaşları mesleklerinde kendilerini daha fazla geliştirme ile ilgili planları olan kişilerin daha fazla bağlılık gösterdiklerini ileri sürmektedir.
- *İşin nisbi önemi:* İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese, eşine beğendiremese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi, onun işe verdiği nisbi önemi göstermektedir. Mesleğine bağlılık duyan çalışanların, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılık mesleki bağlılığın öncülleri arasındadır ve aralarında ilişki bulunmaktadır (Vandenberg ve Scarpello, 1994: 536; Goulet ve Singh, 2002: 75).

Örgütsel bağlılık, mesleki bağlılığı açıklayan temel bir bireysel değişken olmalıdır. Örgüte daha fazla bağlı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar mesleklerine de daha fazla bağlı olabileceklerdir. Bu durumda olan çalışanların mesleki hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan bir örgütte daha yüksek düzeyde mesleki bağlılık ortaya çıkabilmektedir (Goulet ve Singh, 2002: 76; Ceylan ve Bayram, 2006: 106).

Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır (Morrow ve Wirt, 1989: 41). Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (a.g.e).

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri örgütsel bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de örgüte bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır (Cengiz, 2001: 13).

#### **4.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır (Randall ve Cote, 1991:195). Bu bağlılık türü, çalışanların örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, çalışanların işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleksel ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Balay, 2000: 46; Mercan, 2006: 17).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel birtakım sonuçları vardır. Bireysel olarak; kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması, performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların işle ilgili problemlerinin çözümünde, çalışma arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bağlılığın oluşmasına alt yapı hazırlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 20).

Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapı hazırlanması ise örgütsel yararlar olarak ele alınabilmektedir (Gözen, 2007: 42).

#### **4.2.3. Örgüte Bağlılık**

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen (1996:255), örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1996:255). Mowday ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Mowday vd., 1979: 227):

- a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- b. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- c. Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır.

Sadakat, örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir kavramdır. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel sadakat, örgütün

bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı içeren bir kavram olup, gelecek odaklıdır (Lee, 1971: 215).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere; örgütsel bağlılık ise işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Harvey vd.,1999:68). Ancak, örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakatin daha güçlü bir duygu olduğu ifade edilmektedir (Çöl, 2004: 5; Demiral, 2008: 85).

#### **4.2.4. İşe Bağlılık**

İşe bağlılık kavramı, çalışanın işi ile yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanın işinden aldığı tatminden bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Demirgil, 2008: 44). İşiyile ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi ile harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gereğinden fazla çalışması, işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Başyigit, 2006: 39-40).

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, kavram ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 21):

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arkadaşları arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,

- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını, aynı zamanda çalışanın davranışları ve tatmin düzeyini de etkileyebilmektedir (Samadov, 2006: 69-70).

#### 4.2.5. İtaat

İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Gal, 1983: 273; Balay, 2000: 46).

**Tablo 4.1: İtaat ve Bağlılığın Karşılaştırılması**

| İTAAT                                                                                                 | BAĞLILIK                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur.                                                           | İçten gelen bir görev duygusudur.                                                                                                                                              |
| Tartışılmaz bir otorite tarafından verilmiş tek kaynaklı bir emre dayalıdır.                          | Bireysel inançlar, yargılar ve içsel kararların iletişiminden oluşan bir şebekeye dayalıdır.                                                                                   |
| Yaptırımlar ve cezalardan etkilenir; itaatsizliğin olası sonuçlarından duyulan korkuyla da güdülenir. | Bir ihtiyacın farkına varılması ve çeşitli değerlerden kaynaklanan normların gücü ile meydana gelir; amaçların geçerli olarak algılanmasından kaynaklanan duygu ile güdülenir. |
| En ufak bir şüphe ve soruya yer yoktur ya da bunlar en aza indirgenmiştir.                            | Şüpheye yer vardır ve gözden geçirme daha kolay yapılır.                                                                                                                       |

**Kaynak:** Varoğlu, 1993: 29; Demiral, 2008: 86

Genellikle insanlar itaatkârlığı bağıllık davranışının bileşenlerinden biri olarak görmekteirler. Ancak bağıllığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin, bir mahkûm itaatkâr olabilir. Fakat buradan onun hapishaneye bağıllık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağıllık anarşi getirir. Çünkü bireylerin bağıllık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bağıllık olmadan gösterilen itaat ise örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip çalışanlar, örgüt yararına ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadır (Varoğlu, 1993: 30; Mercan, 2006: 18).

### **4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SINIFLANDIRILMASI**

Literatüre bakıldığında örgütsel bağıllık, davranışsal ve tutumsal bağıllık olmak üzere iki farklı yaklaşım şeklinde incelenmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Bu durum, örgütsel davranışçılarının ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağıllık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağıllık üzerine odaklanmışlardır (a.g.e).

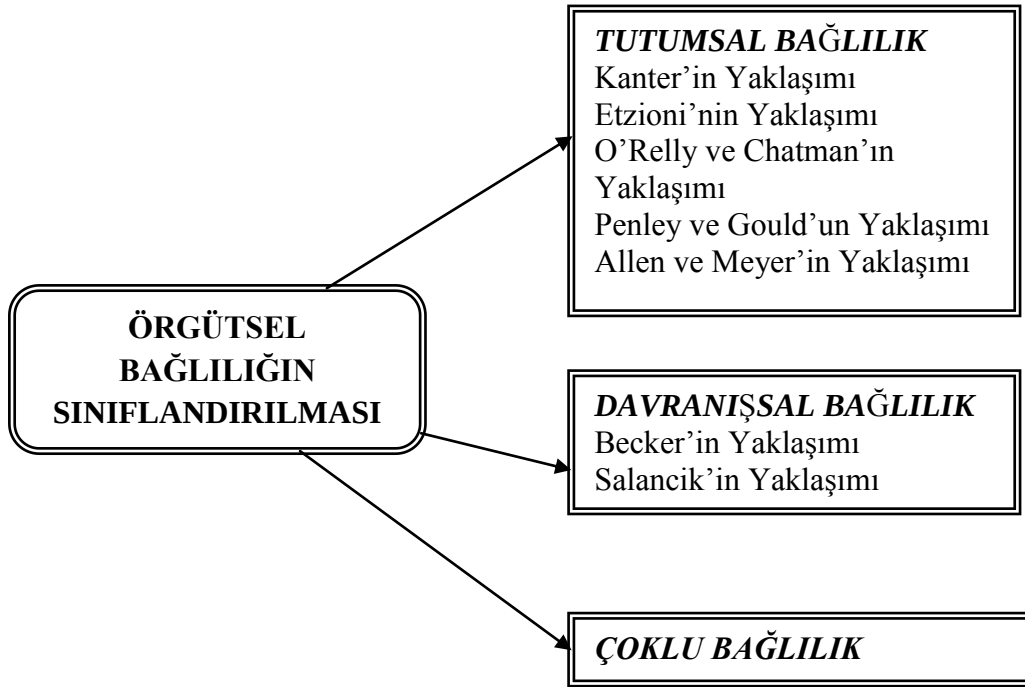
Bu bölümde, örgütsel bağıllık yaklaşımlarının sınıflandırılması konusunda çalışan araştırmacıların görüşlerine yer verilecektir. Farklı yazarlar, farklı ölçütleri kullanarak farklı yaklaşımlar ortaya çıkarmışlardır. Bunlar Tablo 4.2’de özetlenmiştir.

**Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasında Farklı Yaklaşımlar**

|                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Angle ve Pery (1981)</b><br>- Değer Bağlılığı<br>- Örgütte Kalmaya Yönelik Bağlılık                | -“Örgüt amaçlarına bağlı olmak.”<br>-“Örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik bağlılık.”                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>O'Reilly ve Chatman (1986)</b><br>-Uyum<br>-Özdeşleşme<br>-İçselleştirme                           | -“Belirli dışsal ödülleri elde etme amacıyla duyulan bağlılık.”<br>-“Örgütün bir parçası olma isteğine dayanan bağlılık.”<br>-“Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan bağlılık.”                                                                                                                              |
| <b>Penley ve Gould (1988)</b><br>-Ahlaki Bağlılık<br>-Çıkarıcı Bağlılık<br>-Yabancılaştırıcı Bağlılık | -“Örgütsel amaçlarla bütünleşmeye dayalı bağlılık.”<br>-“Çalışanların yaptıkları katkılar karşılığında ödül ve teşvik beklemelerine dayanan bağlılık.”<br>-“Çalışanların performansları ile orantılı olarak ödüller verilmediğini hissetmelerine ve çevresel baskılar nedeniyle örgütte kalmalarına dayanan bağlılık.” |
| <b>Mayer ve Schoorman (1992)</b><br>-Değer<br>-Devamlılık                                             | -“Örgüt amaç ve değerlerinin kabulüne ve benimsenmesine dayanan bağlılık.”<br>-“Örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanan bağlılık.”                                                                                                                                                                             |
| <b>Jaros vd. (1993)</b><br>-Duygusal Bağlılık<br>-Devamlılık Bağlılığı<br>-Ahlaki Bağlılık            | -“Sevgi, sadakat, yakınlık, aidiyet, düşkünlük, memnuniyet gibi duygulara dayanarak çalışanın örgüte duyduğu bağlılık.”<br>-“Ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler nedeniyle örgütte kalma zorunluluğuna dayanan bağlılık.”<br>-“Bireyin örgüt misyonu, amaç ve değerleri ile özdeşleşmesine dayanan bağlılık.”      |

**Kaynak:** Meyer ve Herscovitch, 2001: 304

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar olsa da literatürde özellikle üç sınıflandırma türü üzerinde durulmaktadır. Bunlar Şekil 4.1’deki tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıktır.



**Şekil 4.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

**Kaynak :** Gül, 2002: 40

Aşağıda bu bağlılık türlerine yer verilecektir. Tutumsal bağlılık ile ilgili en önemli ve genel kabul görmüş çalışmalar Allen ve Meyer (1990a: 3) tarafından ortaya konulmuştur. Çalışanların örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilen tutumsal bağlılık, iş tatmininin ve örgütsel adaletin gelişmesine de katkı sağlamaktadır (Gül, 2002: 41):

#### **4.3.1. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının daha çok örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Meyer ve Allen, 1997: 9). Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür. Görüldüğü gibi tutumsal bağlılık çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum

göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9). Buchanan'a (Morris ve Sherman, 1981: 512-526) göre ise tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler:

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanmadır.

Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelendirilmekte ve böylece yüksek iş performansı, düşük düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Clifford, 1989: 144; Kök, 2006: 298).

Genellikle bu tür bir bağlılık, çalışanların örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır (Gül, 2002: 41):

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu,
- Örgüt ile özdeşleşme, örgüt ile çalışanın amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

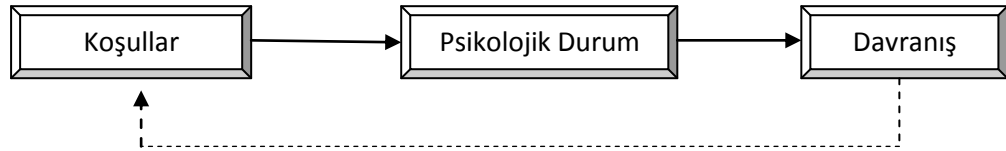
Genelde işin birey için ifade ettiği anlam konusunda yapılan araştırmalarda, herkesin çalışma isteğinde olduğu sonucu bulunmuştur. Ancak, göreve ilişkin beklentiler açısından bireyler arasında farklılıklar vardır. Yapılan bir araştırmada (Varoğlu, 1993: 8) beş faktör ortaya çıkmıştır: Sosyal faktör, etki faktörü, tanınma faktörü, bağımsızlık faktörü, başarı faktörüdür.

Yapılmakta olan işe karşı tutumlar da gruplara ayrılmaktadır. Bu tutum grupları, işin değişik yönlerinin adlarını almaktadır. Yapılan araştırmalar

(Varoğlu, 1993: 8) işle ilgili beş tutum grubu ortaya çıkartmıştır. Bu tutum grupları; *işin içeriği, ücret, çalışma grubu, üst ile ilişkiler ve örgütsel ortam* olarak ifade edilmektedir. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuda bütünleşmeleri halinde ortaya çıkan bağlılığı ifade etmektedir.

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu belirtmek güçtür. Çünkü bu iki kavramın ayrı ayrı geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, çalışanlar kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyumunu dikkate almaktadır (Kök, 2006: 298).

Davranışçılara göre örgütsel bağlılık (Yavuz ve Tokmak, 2009: 20); bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanmaktadır. Çalışanlar, işlerine devam ederek sorumluluklarını artırmaktadır. Çalışanın sorumluluklarının artması ise örgütten ayrılmalarını zorlaştırmaktadır. Tutumsal yaklaşım ise çalışanın kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürmektedir. Çalışanın işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulmaktadır (a.g.e).



**Şekil 4.2: Tutumsal Bağlılık Süreci**

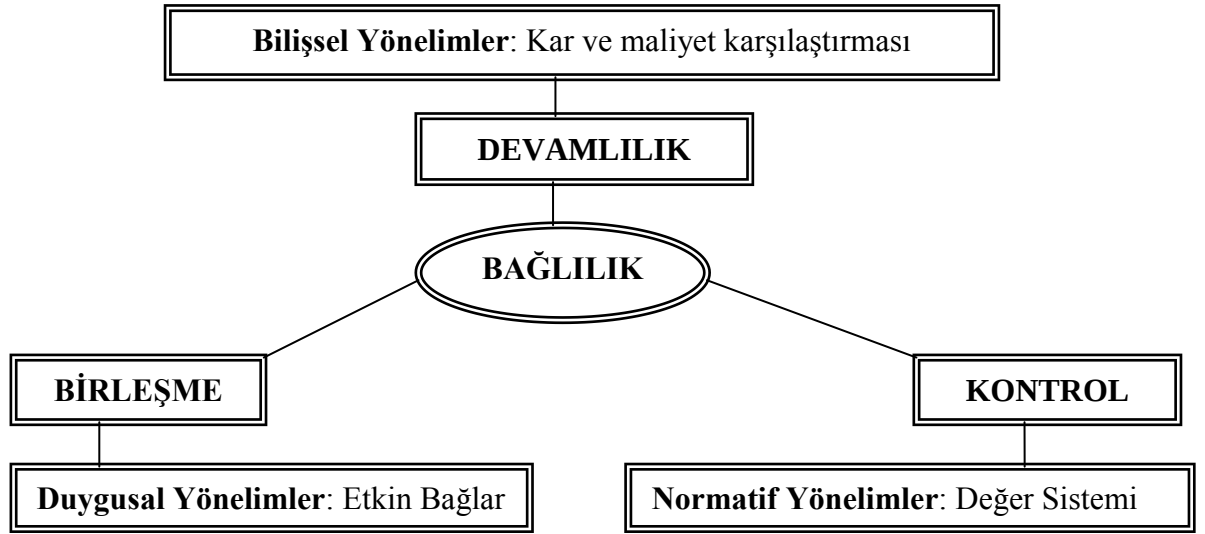
**Kaynak :** Meyer ve Allen, 1991: 63

Örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma gibi üç bileşene sahip olduğu belirtilen tutumsal bağlılığın davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır (Boylu vd., 2007: 56). Aşağıda tutumsal bağlılık yaklaşımlarına kısaca yer verilecektir.

#### **4.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılığa yönelik Kanter (1968:499) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre bağlılık, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. Kanter'e göre birer sosyal sistem olarak nitelendirilebilen örgütlerin bazı ihtiyaçları bulunmakta ve buna karşılık çalışanların da kendilerini örgütsel koşullara olumlu veya olumsuz bir şekilde adapte etmeleri gerekmektedir. Bu noktada sosyal düzenin çalışanlar tarafından desteklenmesi, onların örgüte olumlu duygular besleyerek kendilerini örgüte adanmaları, enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları ve sosyal ilişkiler ile kişiliklerini bütünleştirmeleri, örgütsel ihtiyaçların karşılanması ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır (a.g.e).

Kanter bağlılığın sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde gerçekleştiğini belirtmektedir (a.g.e: 500). Sosyal sistemlerde çalışanların bağlılıkları sosyal kontrol, grup kaynaşması ve sistemin devamlılığı gibi üç alanda ortaya çıkmaktadır. Kişilik sistemini ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimler oluşturmakta ve bu yönelimler de sosyal sistem alanlarını desteklemektedir. Yani olumlu bilimsel yönelim devamlılığı, olumlu duygusal yönelim grup kaynaşmasını ve olumlu normatif yönelim de sosyal kontrolü desteklemektedir. Bu durumda da üç farklı bağlılık türü ortaya çıkmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, birleşme ve kontrol bağlılığıdır (a.g.e).



**Şekil 4.3: Kanter'in Tutumsal Bağlılık Sınıflandırması**

**Kaynak :** Kanter ve Jian, 1968: 1

Kanter, örgütsel bağlılığı (Erdoğan, 2010: 6) “bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir” diye tanımlamış ve üç tür bağlılıktan söz etmiştir. (a.g.e); devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı:

*Devam bağlılığı*, çalışanın kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. Örgüt üyeliği “bozulmaması gereken bir olgu” dur. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır.

*Kenetlenme bağlılığı*, örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlılığı ifade etmektedir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.

*Kontrol bağlılığı*, kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır.

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır (Erdoğan, 2010: 6). Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler, kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter'e göre örgütlerin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı birarada kullanmaları gerekmektedir (a.g.e).

#### 4.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (Çakır, 2001: 51), çalışanlar üzerindeki güç veya yetkilerini, çalışanın örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki *otoritesi ve gücü* örgütsel bağlılığın temel nedenidir.

Etzioni örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar (Balay, 2000: 15); ahlaki açıdan yaklaşma, çıkara dayalı yaklaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşımdır.

**Yabancılaştırıcı bağlılık**, bireysel davranışların ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü çalışanda, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğu zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 19–20; Çulha, 2008: 80).

**Çıkara dayalı bağlılık**, örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Bayram, 2005: 130). Ahlaki açıdan bağlılığa göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar

bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar (Akın, 2010: 61).

**Ahlaki (moral) bağlılık**, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Akın, 2010: 61).

Etzioni'nin örgütsel bağlılığı üçe ayırması, örgütsel direktiflere ne şekilde uyumlu davranıldığı ile ilişkilendirilmiştir. Ancak olumsuz duyguların beslendiği, bir zorlamanın olduğu durumlarda gerçek bir bağlılıktan söz etmenin ne denli doğru olduğu tartışmalıdır. Çünkü bağlılık, bireylerin örgütsel veya bireysel bazı faktörlerle örgütlerine olumlu bakış açısıyla yaklaşmalarının bir sonucudur (Çakır, 2001: 51).

Etzioni 'gücü' (Zanden, 1993: 233), kişileri, örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden bir unsur olarak görmektedir. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir ifadeyle güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, kişilerarası ilişkileri ifade etmektedir. Sosyal hayatın bütün yönlerini kaplamış bulunan güç, ortak hedeflerin başarılabilmesi için bireysel faaliyetlerin uyumu ve koordinasyonu açısından gerekli bir kaynak niteliğindedir. Aynı zamanda güç, hem sosyal örgütlerin realizasyonunda bireysel ve grupsal tercihlerin dönüşümünün gerçekleştirilmesine, hem de bireylerin ve grupların insan ilişkilerindeki kabiliyetlerine önemli bir dayanaktır. Gücün bu anlamdaki önemli özelliklerinden birisi de tutum, davranış ve motivasyon gibi süreçlere destek vermesidir (a.g.e).

Etzioni (Koçel, 2005: 411-412) üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; cezalandırma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Ancak gücün kaynakları konusunda başka sınıflandırmalar da yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden gücün önemli kaynakları vardır (a.g.e). Bunlara aşağıda kısaca değinilecektir.

*Zorlayıcı güç*, korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fizik güç kullanımından, silah (veya başka araç) kullanmaya ve örgütlerde yöneticilerin işe son verme rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, çalışanın onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2005: 411-412).

*Yasal güç*, izleyicilerin önderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer örgütteki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından), o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir (Deitzer vd., 1979: 197). Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir örgüte katılma, bu örgütün ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan çalışan belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir (Luthans, 1995: 392).

*Ödüllendirme gücü*, eğer yönetici veya önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vb. ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici bunları dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Koçel, 2005: 412).

*Benzeşim gücü ve karizmatik güç*, doğrudan yönetici veya önderin kişiliği ile ilgilidir. Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir (Shetty, 1978: 177). Bilindiği üzere karizma çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Dolayısıyla grup üyelerini

etkileme imkânına kavuşacaktır. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları, önder tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir (Koçel, 2005: 412).

*Uzmanlık gücünün* kaynağı, önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Uzmanlık gücü konusunda, astların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Örgütlerde kurmay çalışan bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay çalışan, emir-komuta çalışanı daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir yöneticinin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını artıracaktır.

Yöneticilere güç sağlayan kaynaklarla ilgili yukarıdaki sınıflamaya ek olarak başka sınıflamalar da geliştirilmiştir. Örneğin Carzo ve Yanouzas'a göre başlıca güç kaynakları şunlardır (Carzo ve Yanouzas, 1967: 198).

*Politik manevralar veya örgütte politika yapmak:* Örgüt çalışanları örgüt içinde çeşitli koalisyonlar kurarak, gruplar oluşturarak ve otoritesi olan mevkilere gelmeye çalışarak güçlerini artırabilirler.

*Örgütsel kaynaklar:* Çalışanın işgal ettiği kademeye bağlı olan formal yetkiye ek olarak çalışanın örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine yakınlığı, bilgi ve haber akış sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi vb. hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.

*Kişisel kaynaklar:* Bu grup esas itibariyle yukarıda sözü edilen uzmanlık gücü ve benzeşim gücü ile ilgilidir.

*Grup Kaynakları:* Belirli gruplara üye olma, hatta önemli kişilerle dost olma kişiye başkalarını etkileme imkânı, yani güç sağlayabilir.

Güç sosyal düzenlemelerde yer almaya başladığından itibaren, yeni bir şekil almış, anlam kazanmış ve bir model haline gelerek kurumsallaşmıştır. Böylece güç,

sosyal grupların ve kurumların oluşmasına ve hayatlarını devam ettirmelerine katkı sağlamıştır (Zanden,1993: 234).

#### **4.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından çalışanın örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık; işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsamaktadır. Bu çerçevede örgüte psikolojik bağlılık, üç boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar (Bayram, 2005: 130); uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı biçiminde ifade edilmiştir.

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığa birbirinden farklı birçok yaklaşım olmasına karşın, bu yaklaşımların ortak ilgi noktasının çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanması olduğunu belirtmektedir. Onlara göre, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda bir fikir birliğine varılamamasının nedeni, bağlılığı oluşturan etmenler ile bağlılığın sonuçlarının yanı sıra, örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik bağın temellerinin kesin olarak belirlenememesidir (Samadov, 2006: 79).

##### **4.3.1.3.1. Uyum Bağlılığı**

Sosyal etki sonucu meydana gelen uyum davranışı, çalışanların benzerliğini ve dolayısıyla sosyal davranış düzenliliğini yaratmaktadır. Sosyal davranışın düzenli olması sonucunda, çalışanlar başkalarının davranışını önceden tahmin edebilirler ve kendi davranışlarını ona göre ayarlayabilirler. Bu şekilde ele alındığında, uyum davranışının örgütler için zorunlu olduğu ortadadır. Uyum davranışı öğrenme sonucu ortaya çıkabileceği gibi diğer insanların davranışlarına güvenip, bu davranışın gerçeği yansıttığına inanarak rehber edinmesi sonucu da oluşabilir (Kağıtçıbaşı, 1988: 52-53). Uyum, bir standardın veya normun var olduğuna ve belli davranışların bunlara göre değerlendirildiğine işaret etmektedir. Bir çalışanın yalnızca bir davranışıyla ilgili standarda ya da norma göre uyum davranışı gösterdiği söylenebilir.

Üstelik uyum, yalnızca söz konusu davranışta bulunan kişi bu norma sahip olan bir örgüte katıldığında anlam ifade etmektedir (Şerif, 1996: 242).

Başarılı bir ilişkide hem örgüt hem de çalışan birbirlerinin isteklerini yerine getirirler. Böyle bir tutum örgüt içinde yeni bir dengenin oluşmasına yol açmaktadır. Yeni çalışanın örgüt yönünden gücü en önemli etkidir. Yeni çalışan ne derece güçlü ise ve bu gücünü ne derece kuvvetle uyguluyorsa, örgüt o derece değişiklik yapmak ve uyum sağlamak zorunda kalabilir. Çalışan ne derece güçsüz ve gücünü uygulama oranı ne derece düşük ise örgütün isteklerine o derece uymak zorunda kalacağı kabul edilmektedir. Ancak örgütsel ve bireysel uyum sadece yeni çalışanların örgütlere katılmasıyla ortaya çıkan bir konu değildir. Çalışanların veya grupların sahip olduğu güç oranında bir değişiklik ortaya çıktığında, örgütsel veya bireysel uyum söz konusu olabilmektedir (Baykal, 1981: 27).

Uyum davranışını etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler (Kağıtçıbaşı, 1988: 62-67):

**Grubun Büyüklüğü:** Büyük grupların bireyi uyum davranışına itici gücünün daha fazla olduğu bilinmektedir. Özellikle grubun zorlaması ya da uyum göstermeme davranışının cezalandırılabilmesi söz konusu olduğunda, bu ilişkinin daha da belirgin olduğu düşünülebilir.

**Grubun Söz Birliği:** Asch'ın konuya ilişkin araştırmasında, sonucu en çok etkileyen durumsal faktörün örgütteki bireylerin söz birliği etmesi olduğu görülmüştür. Bundan dolayı örgütteki çalışanların sayısından ziyade, hepsinin aynı fikirde olmasının uyum davranışını etkilemedeki önemi üzerinde durulmuştur.

**Mevki ve Saygınlık:** Uyum davranışını meydana getiren kişi veya grubun, algılanan mevkii ne kadar yüksekse çalışanlarda meydana getirdiği uyum davranışı da o kadar fazla olmaktadır.

**Yüz Yüze Olmak:** Yüz yüze sosyal ilişkilerdeki etkileme ve bunun sonucu olan uyum davranışının daha kuvvetli olduğu ileri sürülmektedir. Uyum davranışını etkileyen diğer faktörler de şunlardır (Barlı, 2007: 49-59): Grubun uzmanlık derecesi, sosyal kaytarma, azınlık etkisi, grup kutuplaşması, ters düşme korkusu, ortamın belirsizliği, bireyin kişilik özellikleri, ödül, ceza ve tehditler.

#### **4.3.1.3.2. Özdeşleşme**

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, çalışanın örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Çalışan diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece çalışanlar, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer çalışan ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Bu süreçte çalışan, birisinin ya da bir grubun fikrine, ona benzeyebilmek için uymaktadır. Özdeşleşme sonucu meydana gelen uyum davranışının temelinde, uyum sağlanan kişinin cazibesi ve değeri vardır. Bu değer kaybolursa, uyma davranışı da ortadan kalkacaktır (Kağıtçıbaşı, 1988: 69):

#### **4.3.1.3.3. İçselleştirme**

Uyum davranışını ortaya çıkaran bir mekanizma olarak bilinen içselleştirme, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki benzeşmeye dayanmaktadır. Bu süreçte uyma davranışı gerçek bir tutum değişmesini yansıtabileceği gibi sadece çalışanın grubun düşüncelerini kabul etmiş gibi görünmesinin bir sonucu da olabilmektedir (Aydın, 1989: 285).

Çalışan bir kurala ya da görüşe onun gerçekten doğru olduğuna inandığı için uymaktadır. Burada içselleştirilen düşüncenin sahibi konumundaki çalışanın fikri, uyan için inanılan bir fikirdir (Kağıtçıbaşı, 1988: 70).

#### 4.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988: 45–46), Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu; ancak Etzioni'nin modelinden farklı olarak, bu üç boyutun örgütlerde birarada bulunabileceğini iddia etmektedir. Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktan oluşmaktadır (a.g.e).

Penley ve Gould (a.g.e), Etzioni'nin üç boyutlu bağlılık modelinin, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının açıklanması bakımından çok uygun olduğunu ancak literatürde bu yaklaşımın yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Bunun en önemli nedeni de modelin karmaşık olmasıdır. Modelde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisi de duygusal bağlılık ile ilgilidir ve bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirlerine karşıt mı oldukları açık olarak belirtilmemektedir. Eğer bunlar birbirlerinin karşıtı olarak kullanılmışlarsa, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek kalmayacak çünkü yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacak ya da ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılığın olumsuzlu olacağından, ahlaki bağlılık kavramının kullanılmasına gerek kalmayacaktır. Bu nedenle de Penley ve Gould bu iki bağlılık türünü birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmiştir.

Ahlaki bağlılık, moral bağlılığı olarak bilinir. Örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birisidir. Bu bağlılık, örgütün hedefleri ile özdeşleşme ve örgütün hedeflerini kabullenme olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak düşünülmektedir (a.g.e). Bu bağlılık türünde çalışan kendisini örgüte adanmakta, örgütün başarısı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002: 44).

Çıkarıcı bağlılık, değişim ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanın örgüte sağladığı yararlar karşılığında bazı faydalar elde etme temeline dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütü belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görmektedir. Bir alışveriş ilişkisine dayanan çıkarıcı bağlılık, çalışanın kendisini üstlerine sevdirmesi

ile ilişkilendirilmektedir. Sevdirme, çalışanın verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir (Gül, 2002: 44).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın örgütün iç çevresi üzerinde kontrolün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir çalışan örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da çalışan için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilmektedir. Bu durumda çalışan, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Çalışanın örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, çalışanın örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Gözen, 2007: 53–54).

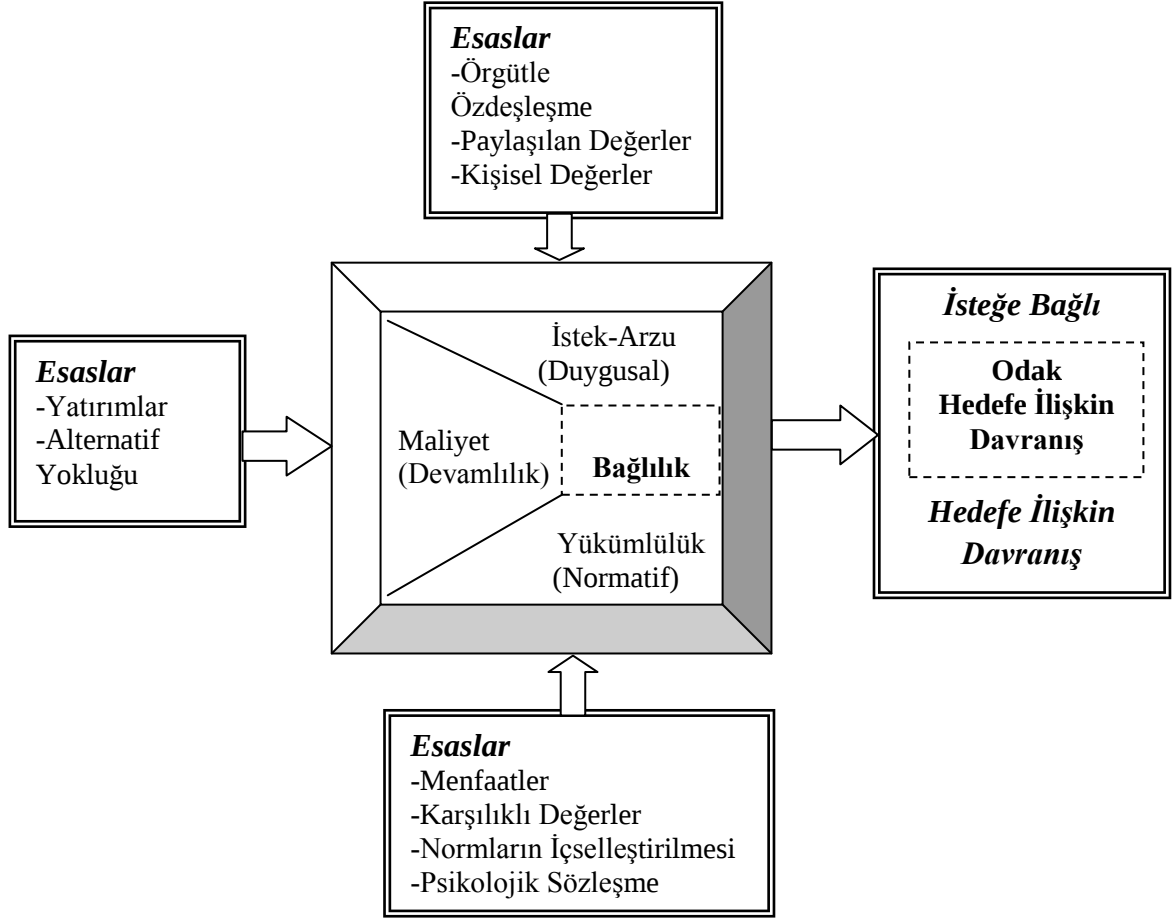
#### **4.3.1.5. Allen ve Meyer’in Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık ile ilgili en önemli ve genel kabul görmüş çalışmalardan biri de Allen ve Meyer (1990a: 3) tarafından ortaya konulmuştur. Allen ve Meyer bağlılığı *duygusal*, *devamlılık* ve *normatif* olmak üzere üç boyutta incelemiş ve üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini ortaya çıkarmışlardır. Modeli oluşturan bu üç boyutun, birbirlerinden farklı nitelik ve yapıları olsa da dört ortak özelliği bulunmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91):

- Psikolojik bir durumu yansıtmaktadırlar.
- Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- Personel devir hızını azaltıcı yönde etkileri vardır.

Örgüt ve çalışanlar arasında, çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ kuran bu üç boyutun, kurdukları bağın yapısı birbirinden farklılık

göstermektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan bir çalışan örgütte kalmayı gerçekten istemekte; güçlü devamlılık bağlılığına sahip olan bir çalışan *ihitiyaç duyduğu* için ve güçlü normatif bağlılık duyan bir çalışan ise *zorunda olduğunu düşündüğü* için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990a: 3).



**Şekil 4.4: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli**

**Kaynak :** Meyer ve Herscovitch, 2001: 317

Bu modele göre (Koç, 2009: 202–203) çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik durum birbirinden bağımsız şekilde gelişen ve çalışanın davranışlarını belirleyen üç ayrı bileşene sahiptir:

*Duygusal bağlılık*, çalışanların duygusal olarak örgüte bağlı olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Duygusal olarak örgüte bağlı olan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte,

örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır (Boylu vd., 2007: 58). Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmekte ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kendi isteğiyle çaba göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990a: 2). Örgütün üyesi olmaktan duyulan mutluluğu ve duygusal bir yönelmeyi ifade eden duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, istedikleri için örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Bu çalışanlar kendilerini örgüte adanmış, sadık çalışanlardır, gerektiğinde ek görevler almak için heveslidirler ve işe karşı olumlu tutum sergilemektedirler (Çetin, 2004: 95). Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir. Bu, çalışan için ideal bir “*mutluluk*” durumudur. Etkili bağlılık, çalışanın duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durmaktadır. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için örgütte kalması demektir. Çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu çalışanlar her yöneticinin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (a.g.e: 93).

Bireysel, yapısal ve işle ilgili özellikler ile iş deneyimleri duygusal bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların beklentileri, değer sistemleri ve deneyimleri uyumlaştırıldığında, daha güçlü bir duygusal bağlılık sağlanabilmektedir (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215). Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen temel faktörler şunlardır (Allen ve Meyer, 1990a: 17-18):

- **İşin cazibesi;** örgütte çalışanların yaptıkları işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol açıklığı;** örgütün çalışanından neler beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç açıklığı;** çalışanın örgütte yaptığı görevleri hangi amaçla yaptığını açıkça anlayabilmesi,

- **Yeni fikirlere açıklık;** üst yönetimin, örgüt içinde çalışanlardan gelen yeni fikirleri dikkate alması,
- **Çalışanlar arasında uyum;** örgütte çalışanlar arasında yakın ilişkilerin olması,
- **Örgütsel güvenilirlik;** çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yerine getireceğine inanması,
- **Eşitlik;** örgüt içinde herkesin eşit haklara sahip olması,
- **Çalışana önem verilmesi;** çalışanların yaptıkları işlerin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli etkileri olduğu konusunda teşvik edilmesi,
- **Geribildirim;** çalışanların performansları konusunda düzenli olarak bilgilendirilmesi,
- **Katılım;** çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımlarının sağlanmasıdır.

*Devamlılık bağlılığı,* çalışanın örgütten ayrıldığında kaybedeceği imkânları düşünerek bunlardan mahrum kalmamak için örgüte bağlanmasını ifade etmektedir. Bu tür bağlılığın nedenleri vardır (Wasti, 2000: 401):

- Çalışanın örgütten ayrılması halinde mahrum kalacağı olanaklar,
- Çalışanın başka alternatiflerinin olmaması.

Devamlılık bağlılığı olarak da ifade edilen bu kavrama göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılmaktadır (a.g.e).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmak anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Allen ve Meyer devamlılık bağlılığını (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1216), örgüte yapılan yatırımlar ve iş alternatiflerinin azlığı gibi iki faktörün fonksiyonu olarak nitelendirmektedirler. Bu yaklaşım, aynı zamanda, örgütsel bağlılığı ödül-maliyet ilişkisi açısından

irdelemektedir. Katlanılan maliyete göre daha fazla ödöl almak, çalışanın örgüte daha fazla bağıllık duyması anlamına gelmektedir (Balay, 2000: 22).

Örgütsel bağıllığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda ortaya çıkan ve gelişen bir bağıllık olarak ele alınmaktadır. Buna göre, mesai arkadaşlarıyla geliştirilen yakın ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmanın sağladığı özel yetenekler, örgütte çalışılan süre içerisinde harcanan emek, zaman ve çaba ile edinilen statü, para gibi kazanımların, örgütten ayrılmayla birlikte kaybedileceği düşüncesi, çalışanlarda devamlılık bağıllığının oluşmasını sağlamaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

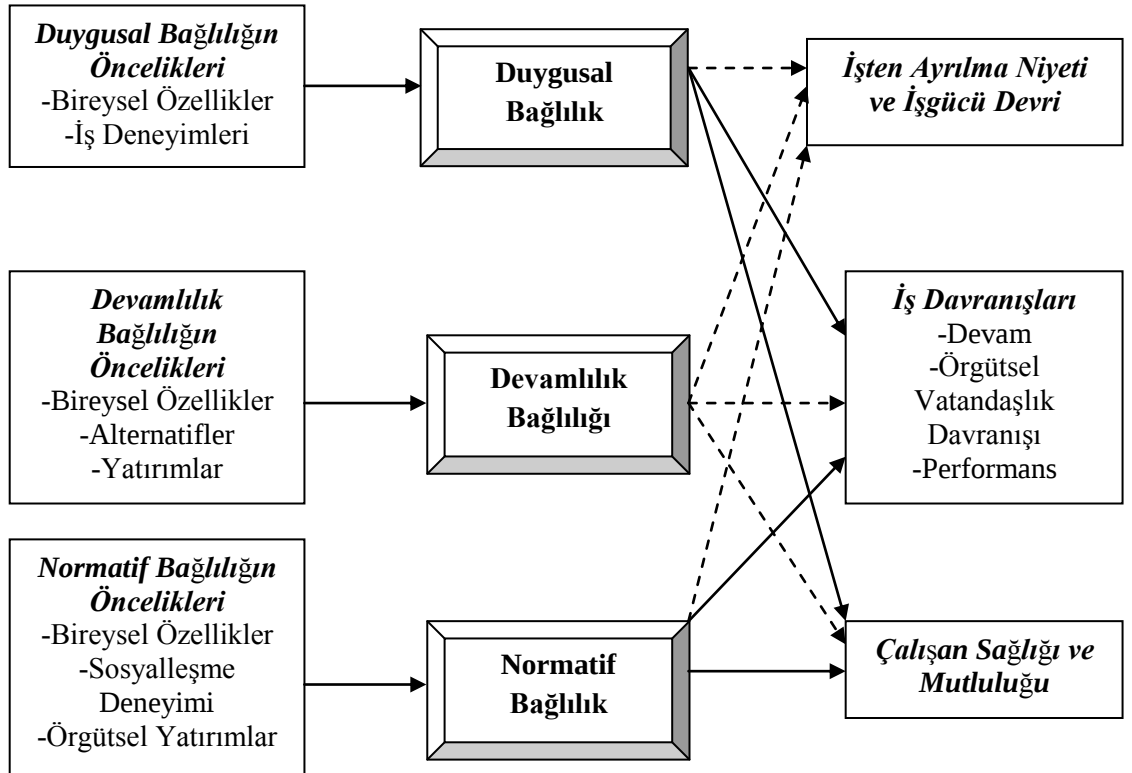
Devamlılık bağıllığı yüksek olan çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu nedenle de devamlılık bağıllığı örgütler açısından istenmeyen bir bağıllık türü olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Örgüte devamlılık bağıllığı duyan çalışanlar, kendilerini kapana sıkışmış gibi hisseden ve yapabilecek olsalar örgütten ayrılacak durumda olan bireylerdir. Ancak, bunu yapamayacaklarını hissettikleri için işe karşı olumsuz tavır sergilemektedirler (Çetin, 2004: 95).

*Normatif bağıllık*, Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağıllığına “*normatif*” ya da “*ahlaki*” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağıllık modelini geliştirmişlerdir. Çalışanın örgütüne bağıllık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağıllığının ‘doğru’ olduğunu düşünmesi sonucunda ortaya çıkan bir bağıllıktır (Wasti, 2000: 401).

Normatif bağıllık, çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu nedeniyle gösterdikleri bağıllıktır (Meyer ve Allen, 1991: 67). İlk başta Weiner ve Vardi tarafından keşfedilen daha sonra Allen ve Meyer’in geliştirdiği normatif bağıllık, çalışanların bulundukları örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülüklerinin olduğunu düşünmeleri ve bu nedenle örgüte bağıllık duymalarının doğru olduğuna inanmaları anlamına gelmektedir (Wasti, 2002: 526). Bu bağıllık türünde çalışanlar, örgütün

kendilerine iyi davrandığı ve bundan dolayı da örgüte karşı borçlu oldukları kanısındadırlar (Çetin, 2004: 96).

Normatif bağlılık, örgütün misyonu, hedefleri, politikaları ve faaliyet tarzlarıyla uyumlu olan ve çalışan tarafından içselleştirilen inançları kapsamaktadır (Wiener, 1982: 423). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerler veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmektedirler. Yani normatif bağlılık, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süre tek bir örgütte çalışmış olmaları ve bu durumdaki çalışanların övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmakta ve çalışan zamanla örgüte bağlılığı ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).



**Şekil 4.5: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**  
**Kaynak :** Meyer vd., 2002: 22

Üç bileşenli modelin geliştirilmesindeki temel mantık, her bağlılık bileşeninin farklı deneyimler sonucu geliştiği ve bunların iş davranışları üzerinde farklı etkilere sahip olduğudur (Aşan ve Özyer, 2008: 133). Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, işi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltmasıdır (Keleş, 2006: 53). Sonuçta her bağlılık türü, çalışanı bir şekilde içinde bulunduğu örgüte bağlamaktadır. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91–92; Bayram, 2005: 133). Bu üç bağlılık unsuru, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmektedir (Allen ve Mayer, 1990a: 3). Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 212).

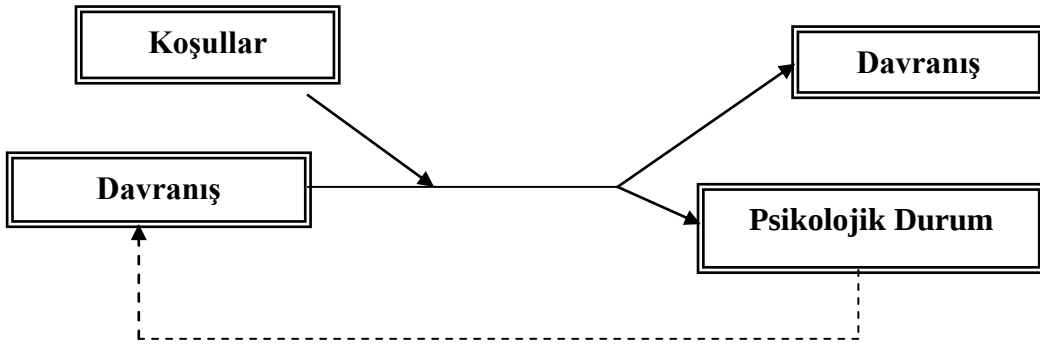
Özetle tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların ortak özellikleri şunlardır (Gül, 2002: 46-47):

- *Duygusal bir nitelik taşımaktadırlar*; duygusallığın hakim olduğu bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin çalışan tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır.
- *Rasyonel bir nitelik taşımaktadırlar*; rasyonel düşünmenin ön planda olduğu bağlılık türlerinde, bireysel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteği bulunmaktadır.
- *Ahlaki bir nitelik taşımaktadırlar*; bu niteliğin temel alındığı bağlılık türünde bağlılığı ahlaki ve doğru bir davranış olarak görmektedir. Benzer özellikler gösteren tutumsal bağlılık yaklaşımlarının, bağlılığın ölçülmesinde kullanılan ölçekler ya da bağlılık türlerinin çalışanlar arasında ve çalışanın kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkması gibi farklı yönleri de bulunmaktadır.

### 4.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Allen'e (Meyer ve Allen, 1997: 9) göre davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (a.g.e). Çalışan bir davranışta bulunduktan sonra, bazı nedenlerle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Oliver, 1990: 20).

Davranışsal bağlılık türünde çalışan örgüte değil, yaptığı faaliyetlere bağlanmaktadır yani örgütsel bağlılık çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Boylu vd., 2007: 57).



**Şekil 4.6: Davranışsal Bağlılık Süreci**

**Kaynak :** Meyer ve Allen, 1991: 63

Davranışsal bağlılık süreci Şekil 4.6'da görüldüğü gibi gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı koşullar nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bu davranış tekrarlandıkça buna uygun tutumlar geliştirmektedir. Tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, çalışanların bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden çalışan, mevcut örgütün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilmektedir. Bu bakış açısından örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olma olarak görülmüştür (Özutku, 2008: 80). Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanmaktadır. Çalışanlar, işlerine devam ederek sorumluluklarını artırmaktadırlar. Çalışanın sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 20).

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar (Gül, 2002: 48): Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı'dır. Aşağıda bu yaklaşımlara ayrıntılı olarak yer verilecektir.

#### **4.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker'e (1960) dayanmaktadır. Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan teori; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Becker; bir örgüt, faaliyet ya da kişiye bağlı olan çalışanların, anılan örgüt, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşmıştır (a.g.e).

Becker (Cengiz, 2001: 38) bireyin tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislere girmesinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Yan bahisle kastedilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. O zaman bağlılığın, yan bahislerden kaynaklandığı söylenebilir. Eğer çalışanın davranışı bir önceki davranışı ile tutarlılık içinde değilse, çalışan bahsi kaybedebilir.

Yani, tutarsızlığının sonucu çalışana pahalıya mal olabilir. Çalışanın davranışlarının tutarlı olabilmesi için davranışlarına bağlılık geliştirmesi gerekmektedir (a.g.e).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (Gül, 2002: 49):

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- **Sosyal Etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.
- **Sosyal Roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre, her bağıllık bilinçli kararlar sonucunda oluşmaz. Çalışan, çok da kritik olmayan bir dizi davranış sergiler ve bu davranışlar biraraya getirildiğinde, çalışan için kaybetmek istemeyeceği birçok yan bahis gelişmiş olur. Günlük rutin olaylar, devam eden tutarlı davranışlar dizisini biraz daha önemli kılar ve çalışan bu süreci ancak bir değişiklik olacağı zaman fark eder. Yani, çalışan davranışlarını değiştireceği zaman kendisi için önemli olan yan bahislerin farkına varır. Örneğin, birey işini değiştirmesi sonucu farklı bir semte veya kente taşınması gerektiğini öğrendiğinde, bu duruma alışmak kendisi için zor ve zaman alıcı olacağından yeni işi kabul etmeyebilir (Cengiz, 2001: 39).

Becker'e göre (a.g.e: 40), çalışanın geliştirdiği bağıllığı tam olarak anlayabilmek için değerler sisteminin analizini yani çalışanların yan bahislere girebileceği değerleri incelemek gerekir. Örneğin, ekonomik bağıllık ancak paranın değerli görüldüğü ortamlarda gerçekleşebilir. Sonuç olarak denilebilir ki, yan bahisler genellikle çalışanın sosyal bir örgüte katılması sonucu oluşmaktadır.

#### **4.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e (Bildik, 2009: 46) göre bağıllık; çalışanın davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır. Yaklaşım; tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman çalışan gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağıllığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Çalışanın davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağıllığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

Çalışanın tutum ve davranışları arasındaki tutarsızlık gerilimi artıracaktır. Gerilimi azaltmak için çalışan tutum ve davranışları arasında değişikliğe gidebilecektir. Beğenmediği bir örgütte, sırf parası için çalışan bir kişi, bu durumdan

kurtulmak için örgütüne karşı tutumunu değiştirmek zorunda kalacaktır (İlsev, 1997; Balay, 2000).

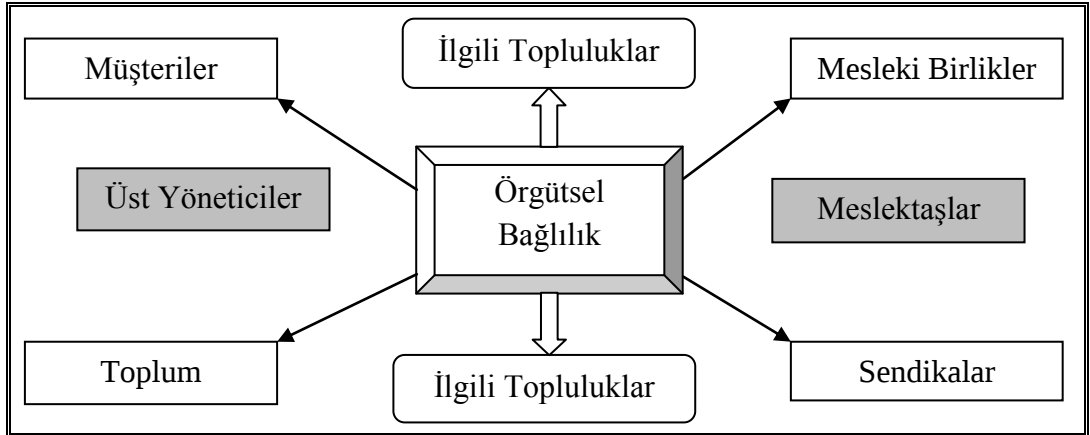
Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması sonucu doğmaktadır. Burada bahsedilen bağlılık, bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, çalışanı davranışlarına bağlı kılmaktadır. Bunlar (Cengiz, 2001: 40): davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş özelliğidir. Üç özellikleri kullanarak birey, davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir. Bağlılık bir kez oluştuğunda, bireyler bağlılıklarını kabul etmek için mekanizmalar geliştirmelidirler. Salancik şöyle belirtmiştir (Cengiz, 2001: 40): “Tutumları şekillendiren bağlılığın gücü, bireylerin bağlı bulundukları durumlara uyum sağlamak için bazı tutumlar geliştirmelerine dayalıdır”. Büyük bir örgüt için yirmi yıldır çalışan bir kimse, alternatif pozisyonlar karşısında, örgütte devam eden üyeliğinin mantıklı açıklamasını yapmak için tutumlar geliştirmektedir. Salancik'e göre davranışlarımızın değerli, kayda değer ve arzulanan bir davranış olduğuna inanırız. Bu davranışımızı inancımız gereği tekrarlarız. Zaman içerisinde, farkında olmadan bir hayal yaratırız; dürüstlük ve değerlerimiz davranış kalıbımızın bir parçası olur. Bu hayal, davranışımızın devamlılığını sağlar; davranış da hayalimizin devamını getirir. Davranış, doğru tutumların gelişmesine neden olurken; tutumlar da davranışın devamlılığını beraberinde getirir. Sonuçta çalışan örgüte hem davranışsal hem de psikolojik olarak bağlılığını yavaş yavaş geliştirir (Cengiz, 2001: 40-41).

#### **4.3.3. Çoklu Bağlılık**

Yapılan birçok araştırmada (Redman ve Snape, 2005: 301) örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel etkililiği artırdıkları, daha yüksek iş verimi sağladıkları ve düşük devamsızlık oranı gösterdikleri belirtilmektedir. Ancak bu araştırmalarda örgütsel bağlılık, örgütün bütününe duyulan bağlılık olarak ele alınmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise meslektaşlar, örgüt yönetimi, sendikalar gibi örgüt ile ilişkisi olan farklı faktörlere de bağlılık duyulabileceği üzerinde durulmaktadır (Redman ve Snape, 2005: 301). Reichers örgütsel bağlılığı

(1985: 469), örgütün içinde ve dışında olmak üzere örgütü kapsayan çeşitli gruplara duyulan çoklu bağlılıklar olarak tanımlamakta ve örgütleri de çalışanların bağlılığını sağlayan tek parça ve farklılaşmamış yapılar olarak ele almaktadır. Ancak Reichers'a göre örgüt teorisinde örgütler, farklılaşmamış birer bütün olarak değil, bireysel amaç ve değerlerden farklı amaç ve değerler seti benimseyen koalisyonlar şeklinde ele alınmaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerden bahsedildiğinde de örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçlardan söz edilmemektedir.

Bu noktada, çalışanların bağlandıkları şeyin örgütsel amaç ve değerler olduğunu söylemek tatmin edici bir cevap olmamaktadır. Reichers örgütte bulunan belirli grupların amaçlarının belirlenmesi gerektiğini; çünkü bunların örgütteki çoklu bağlılıkların merkezini oluşturduğunu belirtmektedir (Reichers, 1985: 470).



**Şekil 4.7 : Reichers'ın Örgütsel Bağlılık Modeli**

**Kaynak :** Reichers, 1985: 472

Şekil 4.7'de görüldüğü gibi Reichers'ın (a.g.e: 470) çoklu bağlılığa dayanan örgütsel bağlılık modelinde çalışanların örgüt içinde yöneticilerine, meslektaşlarına ya da ilgili oldukları topluluklara, örgüt dışında da müşterilere, topluma ya da sendikalara bağlılık duyabilecekleri üzerinde durulmaktadır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kimsenin duyduğu bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir

çalışanın örgüte bağlılığı, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyata sunuyor olmasından kaynaklanırken, bir başka çalışanın da örgütün çalışanlarına insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilmektedir. Yani çoklu bağlılık yaklaşımı ile özel bağlılıkların varlığı, yokluğu ve gücü saptanabilmektedir (Balay, 2000: 32).

Buraya kadar incelenen tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu söylemek tartışmaya açıktır. Daha açık bir ifadeyle, bu iki kavramın geçerli olduğu farklı ortamlar bulunmaktadır. Tutumsal bağlılıkta çalışan, kendi değer ve amaçlarının örgütün amaç ve değerleriyle ne derece uyumlu olduğunu dikkate almakta; davranışsal bağlılıkta ise çalışanın belirli bir örgütte sürekli kalma ve üyeliğini sürdürme sorunu ile nasıl başa çıktığı konusu üzerinde durulmaktadır (Varoğlu, 1993: 18). Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasından sonra çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler incelenecektir.

#### **4.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışan, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada bağlılık olduğu anlaşılabılır. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman yeterli olmayabilmektedir (Balay, 2000: 55). Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek, çalıştığı örgüt yararına çaba harcama istekliliğini ifade eden örgütsel bağlılık ile çok sayıda faktör arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışanların bireysel özellikleri ile ilgili yapılan araştırmaların yoğunluğu dikkat çekmektedir. Çalışanları diğerlerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Bireysel faktörler alanında yapılan çalışmalarda, bireysel özellikler olarak; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, ırk gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği görülmektedir (Abdullah ve Shaw, 1999: 73; Güçlü, 2006: 36–37).

Bireysel faktörlerin yanında, işe ilişkin, örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin faktörler de bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi için, bağlılığı etkileyen bu faktörler bireysel, işe ilişkin, örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin olarak incelenecektir.

#### **4.4.1. Bireysel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler, demografik özellikler, başarı güdüsü ve çalışan beklentileri olmak üzere üç başlıkta incelenecektir (Demiral, 2008: 104).

##### **4.4.1.1. Demografik Özellikler**

Örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır (Demiral, 2008: 104). Bu araştırmalarda genellikle cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresi, eğitim ve medeni durum gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur.

##### **4.4.1.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet**

Çalışanların cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biridir. Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığa olan etkisi ilk olarak erkekler bazında ele alınmaya başlanmıştır. Fakat kadın çalışan sayısının giderek artması nedeniyle artık araştırmalar kadınlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır ([www.melezg.blogcu.com](http://www.melezg.blogcu.com)). Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörüyle ilgili araştırmalarda kesin bir sonuca varılmış değildir. Bu alandaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar vermiştir (Grusky, 1996: 488). Yapılan çalışmaların bazılarında cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde görüş birliğine varılırken, bunların kimisi kadınların, kimisi erkeklerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olduğunu ileri

sürmektedir. Bunun tersine bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006: 39).

Çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara da gösterilen ilgi artmıştır. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Ayrıca, yine aynı görüşe göre kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları örgüt ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadırlar (Yalçın ve İplik, 2007: 488; Erdoğan, 2010:13).

Erkek ve kadınlar arasında cinsiyet farkından kaynaklı bağlılık derecelerini baz alan araştırmalarda iki tür yaklaşım vardır (Erdoğan, 2010: 13):

Bu yaklaşımların ilki olan “iş modeline” göre kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık açısından cinsiyet kaynaklı bir fark olmamakla beraber, esas fark değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda çalışılmasıdır (a.g.e).

İkinci yaklaşım ise “cinsiyet modelidir”. Bu model; kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını, kariyerleri ile çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarından daha üstün gördükleri, bu nedenle örgütsel bağlılık derecelerinin erkekler kadar yüksek olmadığını ifade etmektedir. Bunun yanında araştırmalarda çıkan sonuçları farklı gerekçelerle açıklayan araştırmalar da vardır. Örneğin, bir çalışmada kadınların iş değiştirmekten hoşlanmadıkları savunulurken, bir diğerinde kadın erkek ayrımcılığının kadınlardaki örgütsel bağlılık derecesini artırdığı ileri sürülmüştür (a.g.e).

#### **4.4.1.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

Ketchand ve Stawser (1998: 110), yapmış oldukları araştırmalarda; yaşı ilerlemiş çalışanların gençlere göre örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde olduklarını savunmuşlardır. Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar, mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler. Yaşın ilerlemesi, aynı zamanda çalışanın örgütteki yatırımlarının da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) artması anlamına gelmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Yapılan araştırmalarda (Harrison ve Hubbard, 1998: 611) yaşı ilerlemiş çalışanların, alternatif iş olanaklarının azalması ve örgüte yaptıkları bireysel yatırımların artması gibi nedenlerle örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yaşı ilerlemiş çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha fazla memnun olma eğilimindedirler (Özkaya vd., 2006: 80). Uzun yıllar belirli bir örgütte çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları ve değerleri geliştiren, iş arkadaşları edinen bir çalışan başka bir örgütte uyum sorunu yaşayabileceğini düşünmekte, bu nedenle de örgütüne bağlılık göstermektedir. Öte yandan, mesleğine yatırım yapmamış, daha genç ve daha az iş tatmini sağlamış çalışanların yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi taşıdıkları görülmektedir (Balay, 2000: 56).

#### **4.4.1.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi**

Çalışan bulunduğu örgütte zaman ve çaba harcamakta ve belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem almaktadır. Çalışan örgütten ayrılırsa, bunların boşa gideceği düşüncesiyle örgüte daha fazla bağlı olmaktadır. Genellikle örgütte çalışma süresi ile yaş birarada değerlendirilmekte ve bunlar zaman ile ilişkilendirilmektedir. Örgütte çalışma süresi ve yaş arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Bruce Buchanan (Erdoğmuş, 2006: 56), kıdemin çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiği modelde, çalışılan süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde ilk yıl bireylerin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu aşamadan sonra bağlılık yükselmektedir. Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000: 58; Yalçın ve İplik, 2005: 489). Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır (McCaul vd, 1995: 80- 90). Cohen'e göre (Çöl ve Gül, 2005: 295–296) çalışanların çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançlar da artmaktadır. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanlar, çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır. Ancak bu her zaman doğru olmayabilir. Kıdemli çalışanların kıdemsizlere kıyasla işe devamsızlık oranının artabileceği dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının azalabileceği öngörülmektedir (Erdoğmuş, 2006: 56). Buna neden olarak, çalışanın kıdemi dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma sayılmaktadır (Akın, 2010: 76).

#### **4.4.1.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Örgüte bağlılık ile eğitim arasında tamamıyla tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 61). Buna göre çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mowday vd, 1982: 45; Yalçın ve İplik, 2005: 398). Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, daha kolay iş bulabilmeleri ve bunun sonucu olarak da bulundukları pozisyona daha az

adapte olmaları nedeniyle, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır (Özkaya vd., 2006: 80). Daha ileri düzeyde formal eğitim almayı planlamayan çalışanların ise planlayanlara ve eğitimsel niyetleri konusunda belirsizlik gösterenlere göre örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000: 56).

Örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ve iki farklı örgütü kapsayan diğer bir çalışmada da (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 390), önceki bulguların aksine örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000: 58). Bu doğrultuda, örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık artmakta, ancak bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça, duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 96).

#### **4.4.1.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teoremin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Abdullah ve Shaw, 1999: 90; Özkaya vd., 2006: 80).

#### **4.4.1.2. Başarı Güdüsü**

Çalışanların kendi bireysel amaçları peşinde koşmalarının nedenlerinden birisi başarı güdüsüdür. Başarılı olmak ve bu ihtiyacını tatmin etmek isteyen çalışanların, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri daha kolay olmaktadır.

Yüksek başarı güdüsüne sahip çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirmeleri ve örgütten ayrılmak istemeleri de örgüt açısından olumsuz bir durum olacağı için bu durumdaki çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması önemli olmaktadır. Bu noktada yüksek düzeyde örgütsel bağlılık için başarı ihtiyacı yüksek çalışanların örgüte çekilmesi ve onların potansiyellerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 176).

Başarı güdüsü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, başarı güdüsünü etkileyen, bireysel sorumluluk alma, başarıya inanma ve odaklanma gibi faktörlerin, örgütsel bağlılığın boyutlarını farklı şekilde etkiledikleri belirtilmektedir. Örneğin, örgüt içinde bireysel sorumluluk alma oranının artırılması devamlılık ve normatif bağlılığı artırırken, duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Başarıya inanma güdüsü ise duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Odaklama boyutunun ise örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı ancak, uzun süreli ve aşırı ölçüde belirli noktalara odaklanan çalışanlarda örgüte karşı bir isteksizlik duygusunun ortaya çıkabileceği yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 186).

#### **4.4.1.3. Çalışanların Beklentileri**

Her çalışan örgüte bazı gereksinimlerini ve beklentilerini gidermek için katılmakta; bu gereksinim ve beklentinin etkisi altında davranışta bulunmaktadır. Beklentileri karşılanan çalışanlar tatmine ulaşırken, karşılanmayan çalışanların moralleri bozulmakta ve verimleri düşmektedir (Kaşlı, 2007: 161). Bu açıdan bakıldığında çalışanları örgüte bağlayan en önemli faktörlerden biri de örgüt tarafından onların beklentilerinin karşılanmasıdır. Örneğin, bir çalışan, görevini başarıyla yerine getirebilmek için fazla mesai yapması ve ek çaba göstermesi gerektiğini algılar ve bunu yerine getirirse, onun da örgütünden ücret artışı beklemesi kaçınılmaz olacaktır. Yine daha fazla iş tecrübesi kazanmak ve kendini geliştirmek isteyen ve bunun için çok fazla emek harcayan bir çalışan, örgüt tarafından kariyer

geliştirme ve terfi olanaklarının sağlanmasını bekleyebilecektir (Romzek, 1990: 379).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 67-68).

#### **4.4.2. İşe İlişkin Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen işe ilişkin faktörler (Erdoğan, 2010: 17), yapılan işin niteliği, önemi ve iş tatmini, rol belirsizliği ve rol çatışması aşağıda açıklanmaktadır.

##### **4.4.2.1. İşin Niteliği, Önemi ve İş Tatmini**

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında, işin niteliğine ve önemine bağlı olarak duyulan iş tatmininin, işe ilişkin faktörlerin en önemlisi olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konulmaktadır (Harrison ve Hubbard, 1998: 612).

İşin önemi; örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma bunlara bağlı olarak da iş zenginleştirme örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Demirgil, 2008: 58-59).

İş tatmini çalışanın, işine ve işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 240). İşin beş temel özelliğini içeren İş Özellikleri Modeli (Kaşlı, 2007: 160-161), çalışanların iş tatmini sağlamalarında önemli bir faktördür. Bu modelde, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş boyut bulunmakta ve bu boyutlar çalışanda üç farklı psikolojik duruma yol açmaktadır (a.g.e):

- İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda, çalışanda işin anlamlı olduğu duygusu oluşmaktadır.
- İşin çalışana özerklik tanınması, çalışanda sorumluluk duygusu yaratmaktadır.
- Geribildirim ise çalışanın işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

Bu üç durumu sağlayabilen örgütlerin çalışanlarını kendilerine bağlamaları zor olmayacaktır. İşini anlamlı bulan ve severek yapan, işinde kendi kararlarını verebilen, gerçekleştirdiği faaliyetlerin başarılı olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olabilen çalışan işinden tatmin sağlayacak ve örgütüne bağlı olacaktır. Yani çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında yaptıkları işin kendileri için önemli nitelikler taşıması gerekmektedir.

#### **4.4.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol belirsizliği, çalışanın örgütte kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48–49). Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup nelere olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerin ve ulaşılması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarını ve işinde kendisinden beklenen görevlerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne

olduğuna dair kendisine verilen bilgilerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Demiral, 2008: 108–109).

Rol çatışması ise bir çalışanın örgütte birbirine zıt olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48- 49). Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır. Rol çatışması, çalışanın yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için örgütte yeterli sayıda çalışan olmaması gibi durumlarda ve verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiğinde artan bir durumdur (a.g.e).

Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş tatminini düşürdüğünü, çalışanın üst yöneticisine olan güvenini azalttığını ortaya koymuştur (Aytaç, 2002: 1). Rol çatışmasının örgütsel bağıllık üzerindeki olumsuz etkisi, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 61).

#### **4.4.3. Örgüt Yapısı ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler**

Örgütsel bağıllığı etkileyen örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin faktörler (Demiral, 2008: 109); örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgütsel sosyalizasyon, örgüt kültürü, yönetim ve liderlik, ücret ve ödüllendirme sistemi, çalışana verilen önem, örgütsel güven, örgütsel ödüller, takım çalışması, yükselme olanakları olarak sıralanabilecektir. Bu faktörler aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

##### **4.4.3.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret

sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 113-130).

Örgütlerin büyüklüğü çeşitli ölçütlere göre belirlenmektedir. Bu ölçütler (Cemalcılar vd., 1993); çalışan sayısı, sermaye miktarı, kullanılan makine ve teçhizatların sayısı ve gücü gibi faktörlerle ifade edilmektedir. Bir örgütün büyüklüğünü belirlemede, örgütün faaliyette bulunduğu sektör de oldukça önemlidir. Örneğin, bankacılık sektöründe faaliyette bulunan bankaların büyüklüğünü belirlemede, bankaların şube sayısı ölçülerden biri olarak kullanılmaktadır. Büyük örgütlerde, çalışanlara yapılan yatırımlar ve sunulan imkânlar fazla olacağı için, bu örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının küçük örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olacağı iddia edilmektedir (Keleş, 2006: 68).

#### **4.4.3.2. Örgütsel Sosyalizasyon**

Örgütsel sosyalizasyon kavramı, işe yeni başlayan çalışanın, kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Özgen vd., 2005: 141). İşe yeni başlayıp, örgüt hakkında özellikle de örgütün iç işleyişi ile ilgili hiçbir bilgisi olmayan çalışanın, bunu kendi başına öğrenmesine izin vermek birçok sorunun da ortaya çıkmasına izin vermek anlamına gelmektedir (a.g.e). Bu nedenle de örgütsel amaç ve değerlerin çalışanlara etkin bir şekilde iletilebilmesi ve çalışanların kendilerinden neler beklendiğini anlayabilmesi ve öğrenebilmesinde örgütler, sosyalizasyon programına ihtiyaç duymaktadır (Romzek, 1990: 378).

Örgüt içinde planlanmış ve yapılandırılmış bir şekilde ya da informal olarak uygulanabilen sosyalizasyon programlarının hepsinin temel amacı, çalışanın örgütle bütünleşmesini sağlamaktır. Sosyalizasyon sürecinde çalışanlar, örgütün temel amaç ve değerlerini, örgütte uyulması gereken kural ve ilkeleri, işlerin nasıl yürütüldüğünü, hangi davranışların kabul görüp hangilerinin görmediğini ve örgüt kültürünü öğrenmektedir (a.g.e).

Sosyalizasyon sürecinin etkinliğinin sağlanmasında Van Maanen ve Schein (Allen ve Meyer, 1990b: 547) tarafından ortaya çıkarılan 6 temel sosyalizasyon taktiği genel kabul görmektedir. Yazarlar sosyalizasyon taktiklerini, birbirlerine karşı süreçler olarak gruplandırmaktadır; kolektife karşı bireysel; formale karşı informal; ardışığa karşı rastgele; sabite karşı değişken; seriye karşı alternatif ve atamaya karşı tasfiyedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 233). Örneğin, kolektif sosyalizasyon taktiği, işe yeni başlayan çalışanların tek tek değil de grup halinde öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlamayı amaçlamakta ve benzer görevlerde çalışacak bireyler için uygun bulunmaktadır. Bireysel sosyalizasyon taktiği ise daha çok karmaşık ve farklı roller üstlenecek olan çalışanlar için tercih edilmektedir (a.g.e: 234-235).

Başarılı bir şekilde sosyalize olan yeni çalışanlar işte iyi performans göstermekte, yüksek iş tatmini sağlamakta ve örgütte kalmaya istekli olmaktadır. Ayrıca, düşük seviyede sıkıntı belirtisi, yüksek seviyede örgütsel bağlılık başarılı bir sosyalizasyon sürecinin en önemli sonuçları olmaktadır (Çalık, 2003: 174).

#### **4.4.3.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü (Dinçer, 1998: 208), bir örgüt içinde bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir ifadeyle örgütsel yaşamı düzenlemekte, örgütün geleceğini belirlemektedir. Günümüzde örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantaj kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerin seçtiği stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Köse vd., 2001: 228). Örgüt kültürü, çalışanlarda ortak bir kimlik duygusu yaratabilen, onlara olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlayan ve örgüt içinde bireylerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardımcı olan bir kavram olarak örgütler için büyük önem taşımaktadır (Balay, 2000: 143).

Günümüzde örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin, bağlılığın devamlılığı ve gelişimini sağlayacak, çalışanları bağlılık duymaları için teşvik edecek bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Romzek, 1990: 377).

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Samadov, 2006: 107).

Çalışanlar arasında iletişimin zayıf olduğu, kötü performansın önemslenmediği ve geribildirim yapılmadığı, çalışanların hata yapmak ve cezalandırılmaktan korktukları, bütün kararların, çalışanların fikri sorulmadan, üst yönetim tarafından alındığı, amaç ve hedeflerin açık olarak belirlenmediği geleneksel yapıdaki örgütlerde, çalışanları örgüte bağlayacak ve onları teşvik edecek bir örgüt kültürünün varlığından söz etmek mümkün olmayacaktır. Buna karşılık, çalışanın güçlendirildiği, etkin iletişimin sağlandığı, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yaratıldığı, kendi kendini yönetebilen iş takımlarının oluşturulduğu ve çalışanların kendilerine değer verildiğine inandığı örgütlerde ise onların bağlılıklarının sağlanması için gerekli olan çalışma ortamı ve örgüt kültürünün var olduğu söylenebilecektir (Demiral, 2008: 111).

Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir kavramdır ancak bazı durumlarda örgütsel bağlılığa olumsuz etkileri de olabilmektedir. Çünkü örgüt kültürü aynı zamanda değişime direnç göstermeye yol açabilmekte, örgütsel yapının değişimi sonrasında çalışanlar arasında eski davranış kalıpları ve çalışma yöntemleri devam edebilmekte bu durum da kültürel boşluğa neden olup, örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir (Balay, 2000: 143).

#### 4.4.3.4. Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır (Samadov, 2006: 103). Liderlik, belirli şartlar altında, belirli bireysel veya grupsal amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci ve lider de başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kimse olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 583). Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle birçok araştırmacı, liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (a.g.e).

Etkin iletişimin sağlanması ve güven duygusunun yaratılmasının yanında, liderin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olması örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Bir çalışan, ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı bir örgüte belki bağlılık duyabilecektir fakat; lideri tarafından ihtiyaçları karşılanan bir çalışanın, kendisini lidere karşı borçlu hissetmesinden dolayı, örgüte daha çok bağlılık duyacağını söylemek mümkün olmaktadır. Ayrıca örgüt vizyonunun açıkça belirlenmesi ve liderin bu konuda çalışanlarına bir bakıma tercüman olması, yani algısal engelleri ortadan kaldırarak onlarla aynı dili konuşması ve onlara örgütün değerlerini benimsetmesi, çalışanların bu değerleri önemsemelerini ve bu değerlere bağlı olmalarını sağlayabilmektedir (Rowden, 1999: 32). Örgüt değerlerinin ve vizyonun anlaşılması, paylaşılması ve kabul edilmesi de örgütsel bağlılığı sağlayacak etkenler arasında bulunabilmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan araştırmalarda üzerinde durulan bir konu da liderin çalışanlarına uzun dönemli kariyer geliştirme fırsatları yaratabilmesinin bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğidir. Lider tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşır, onlara ihtiyaç duydukları eğitim fırsatlarını verir ve kendilerini geliştirmelerini sağlarsa, sahip oldukları yetenekleri kullanabilecekleri bir

iş ortamı isteyen çalışanlar da bu beklentileri karşılandığı için örgüte bağlılık duyacaktır (Dessler, 1999: 62-63).

#### **4.4.3.5. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri de çalışanların ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler dışında, hemen hemen örgütlerin tamamında çalışanlar belirli bir ücret karşılığı çalıştıkları için, işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında en belirleyici faktörlerden birinin ücret olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla çalışanların ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Byington ve Johnston, 1991: 3–10; Çöl ve Gül, 2005: 296). Örgüt tarafından sağlanan bir unsur olan ücret, işin çekiciliğini belirlemekte ve çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Çalışanın kendisi ile aynı sektörde fakat farklı örgütlerde çalışan birinin kendisinden yüksek bir ücret karşılığı çalıştığından haberdar olduğu anda örgütüne karşı tutumu değişmektedir. İşinde profesyonel olan ve kendisine güvenen çalışanlarda bu daha belirgin görünmektedir. Diğer şartlar ne kadar elverişli olursa olsun çalışan için en önemli neden çalışma amacı olan ücrettir. Aynı işe daha az ücret mantığıyla hareket edebilen çalışan hiç düşünmeden örgütten ayrılabilir. Yöneticilerin profesyonel çalışanları rakip örgütlere kaptırmamaları için ücretleri sektör içinde ortalama bir standarda bağlamaları ya da yüksek performansa bağlı ek ücret (prim) ödemesi yaparak çalışanı örgüte bağlamaları gerekmektedir. Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Johnson ve Jones, 1991: 235–244).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt tarafından uygulanan ücret politikaları da önem kazanmaktadır. Bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin bu politikaları uygularken dikkate almaları gereken temel ilkeler aşağıdaki gibi belirtilebilecektir (Ergül, 2006: 95-96):

- Bir örgütte, bir görev için yapılan ödeme, aynı nitelikte olan başka görevlere yapılan ödemeye denk olmalıdır.
- Ödemeler çalışanlar tarafından adil bulunmalıdır. Herkese hak ettiği ölçüde ve gösterdiği performansa bağlı olarak ödeme yapılmalıdır.
- Örgütün ücret politikası değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- Bir üst pozisyona atanan çalışanın, bu yeni görevinde alacağı ücret eskisinden yüksek olmalıdır.

Bir çalışan için örgütsel bağlılık, geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi şeklinde algılandığında, bu değişimi belirleyen faktörlerden biri de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel bağlılığın, hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden, hem de maddi ödüllerden etkilendiği belirtilmektedir. Çalışan, örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılasa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Samadov, 2006: 109).

#### **4.4.3.6. Çalışana Verilen Önem**

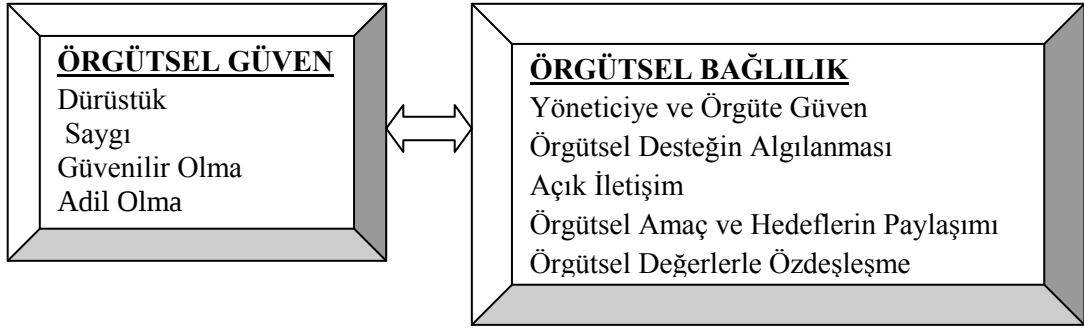
Çalışana verilen önem de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. İşten ayrılanlara başka bir örgütte verilen “işe yerleştirme hizmeti” örgütte kalan çalışanlara, motivasyonu sağlama konusunda önemli bir etken olmaktadır. Çalışana verilen önem açısından böyle bir programın uygulanması, çalışmaya devam edenlerde olumlu duygular yaşanmasını sağlayarak örgüte olan bağlılığı artırmaktadır (Çulha, 2008: 100).

Yöneticilerin, çalışanlara örgütün kıymetli birer üyesi oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Benzer şekilde, çalışanlar da örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabileceklerdir. Örgüt yönetimi, örgütsel bağlılığı destekleyici bir

yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda çalışanlara yardımcı olabilecektir. Örgütsel bağlılığı sağlamak adına yapılan faaliyetlerin sadece verimi artırma gayesi ile değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren çalışanların kişilik, değer, inanç ve yargılarını da hesaba katan bir yaklaşımla gerçekleşmesi en doğru çözüm olacaktır. İnsana sadece insan olduğu için yapılan yatırım doğal olarak özelde çalıştığı örgüte, hemen ardından bu örgütün içinde bulunduğu topluma büyük katkılar sağlayabilecektir (Bayram, 2005: 137).

#### **4.4.3.7. Örgütsel Güven**

Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı olmasına ve gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe, örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Çalışanların birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven, onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri, birbirlerine olan sadakatlerini de güçlendirmektedir. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum örgütün çalışma çevresinin desteğine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda çalışanlar arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamaktadır (Demirel, 2008: 84).



**Şekil 4.8: Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki**

**Kaynak :** Demirel, 2008: 185.

Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Benzer bir şekilde çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları, onların örgüte olan güven duygularını da artırmaktadır. Bu nedenle örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir (a.g.e: 185).

#### **4.4.3.8. Örgütsel Ödüller**

Ödüller, başarılı performans sergileyen bir çalışana "teşekkür" mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı, çalışana "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajını vermektedir (Barutçugil, 2004: 450). Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayri şahsi ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Gözen, 2007: 64). Çalışan örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algıarsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 79; Özcan, 2008: 21).

#### **4.4.3.9. Takım Çalışması**

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir. Takımda ortaklaşa alınan kararlar çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Takım açısından olduğu kadar, bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Samadov, 2006: 108). Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir (a.g.e).

#### **4.4.3.10. Yükselme Olanakları**

Çalışanlar, bulundukları örgütte yükselme olanakları istemektedirler. Çünkü çalışanlar işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, bulundukları mevkieledeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan çalışanların çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin örgütte bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir. Örgütte yükselmeler performans esasına dayalı olarak yapılıyorsa; çalışanlar daha fazla çaba göstereceklerdir. Çünkü yüksek bir performans gösterdiklerinde yükseleceğini bilen çalışanlar tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini göstererek buna hak kazanmak için çabalayacaklardır. Bu ise insan gücü kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı demektir. Örgütte uygulanan yükselme politikasının adil olması da çalışanlar için önem taşımaktadır. Eğer adaletli bir terfi sistemi varsa çalışanların tatmin olma olasılıkları daha fazla olacaktır (Keleş, 2006: 42–43).

#### **4.4.3.11. İş Tatmini**

Çalışmanın ikinci bölümünde detaylı bir şekilde açıklanan iş tatminini, çalışanların yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanların çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumla ilgilidir (Başyigit, 2006: 52). İş tatmini yüksek olan çalışanlar, kendilerinden beklenenden daha fazla çalışmaya isteklidirler ve severek çalıştıkları işlerinden dolayı örgüte bağlılıkları da yüksek düzeydedir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı personel devir hızının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışanı güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusunda yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar ise örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaktadır (a.g.e: 53).

#### **4.4.4. Çevresel Faktörler**

Bireysel ve örgütsel faktörler ile birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler; profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarıdır (Atay, 2006: 87). Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlere aşağıda kısaca değinilecektir.

##### **4.4.4.1. Profesyonellik**

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik (Atay, 2006: 87) çalışanın mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyoneller için bağlılık zaman zaman çelişkili bir durum ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Profesyoneller çalıştıkları örgütlerin gelişime destek oldukları zaman, mesleki bağımsızlıklarının olumsuz yönde etkilendiği,

örgütsel bağlılıklarının ise olumlu yönde etkilendiği söylenebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84; Özcan, 2008: 22).

#### **4.4.4.2. Yeni İş Bulma Olanakları**

Bir çalışanın işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli dış çevre faktörü yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85; Atay, 2006: 88).

Bankacılık sektörü, çalışan akışının yoğun yaşandığı sektörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalıştığı bankasından beklediğini bulamayan (terfi, ücret, esneklik, iyi bir yönetici) çalışan bu imkânları sunacak olan başka bankaya kolaylıkla geçebilmektedir. Alternatif iş imkânlarının olduğunu bilen çalışanın örgütsel bağlılığı düşük olabilmektedir. İş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan ve başka bir işe girmedi daha az seçeneği olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır (Balay, 2000: 67; Atay, 2006: 88).

## **BÖLÜM 5**

### **ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, Niğde İlinde ve Bor ilçesinde bulunan özel bankaların çalışanlarını kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın önemi, amacı ve kapsamı, kısıtları, araştırmanın modeli ve dayandığı hipotezler ile araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi ve bu bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

#### **5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Rekabet ortamının kendini iyice hissettirdiği günümüzde birçok kamu ve özel kuruluşların başarısı çalışanlarının mutluluğundan geçmektedir.

Özellikle hizmet işletmelerinde kişinin mutluluğu, ortaya konulan işte kendini göstermektedir. İşinden mutluluk duyan kişinin bu mutluluğu, hem sosyal hem de toplumsal hayatına yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra kişinin işi; ekonomik, sosyal, toplumsal açılardan olduğu gibi psikolojik açıdan da önemli bir yere sahiptir. Çünkü insan günlük yaşamının önemli ve büyük bir kısmını işinde geçirmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, son yıllarda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005: 21). Bunun en önemli nedeni sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı

disiplinlerden gelen araştırmacıların, konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl, 2004).

Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmektedir. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka çalışanların bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13–14; Atay, 2006: 46). Araştırmalar (Oberholster ve Taylor, 1999: 57; Kök, 2006: 299), örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir.

Örgütsel adaletin işleyememesi ve yöneticilerin çalışanlarına adil davranmaması gibi nedenler örgütlerdeki başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yol açmaktadır. Adil ücret politikası uygulayan, çalışanlarına adil davranan ve kararlara katılımını sağlayan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, çalışanlar örgüte bağlanarak, yöneticisine güvenmektedir. Böylelikle çalışanlar, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alındığına inanarak, motivasyonunu yükseltecek ve işe olan tatmin derecesi artacaktır.

Örgütsel adalet algıları, çalışanları örgütsel amaçlar yönünde harekete geçirmek ve çalışan-örgüt ilişkisini düzenlemek için giderek önem kazanan konulardan biridir (Greenberg ve Colquitt, 2005). Örgütsel adalet algısı, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ve kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılamaları ile ilgili olup bu algılarının iş tatmini, örgüte bağlılık gibi örgütsel sonuçları ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışan bir olgudur (Greenberg, 1996).

İş tatmini düzeyinin örgütler için performans, verimlilik ve kalite artışı ya da azalışı sağlaması, müşteri tepkilerinin en birincil sebebi olması ve işten ayrılmalarını direkt olarak etkilemesi onu özel bir öneme sahip kılmaktadır (Judge ve Church, 2000). Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatmakta, iç ve dış

tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmakta hatta yok edebilmektedir (Akıncı, 2002).

Çok sayıda yönetici ve çalışan bu kavramların önemini ve gerçek anlamda varlığını fark edememektedir. Akademik çalışmaların yetersizliği de konunun çalışanlar arasında bilinirliğinin az olmasına neden olmaktadır.

Yapılan birçok çalışmada örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık kavramları hem bağımsız kavramlar olarak hem de başka kavramlarla ilişkilendirilerek incelenmiştir. Fakat özel bankalar üzerinde uygulanan bu çalışma, örgütsel adalet ve iş tatminin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen ve bu üç olgunun da ilk kez ilişkilendirildiği bir çalışma olması bakımından önemlidir.

## **5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

Özel sektörde faaliyette bulunan her örgütte olduğu gibi bankacılık sektöründe de başarı; çalışanın örgütteki uygulamalarla ve kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılamaları ile bu algıların sonunda çalışanların iş tatminine ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasına bağlıdır.

Bu çalışma ile özel bankalarda çalışanların örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ölçülmeye çalışılmış, aynı zamanda da iş tatmininin örgütsel bağlılığı açıklamada aracı etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, Niğde İli ve Bor İlçesi'nde bulunan özel bankalarda çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılamaları belirlenerek, bunlar arasındaki etkiler incelenmiştir.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın temel kısıtı, diğer bütün çalışmalarda da olduğu gibi, zaman ve maliyet kısıtıdır. Araştırmanın ana kütlesini Niğde İl Merkezi'nde ve Bor İlçesi'nde faaliyet gösteren özel bankalarda çalışanlar oluşturmaya karşın, hepsine ulaşma imkânının olmaması nedeniyle; Niğde İlinde, Akbank (12), Denizbank (11), Finansbank (7), Garanti Bankası Derbent Şubesi (6), Garanti Bankası Merkez Şubesi (21), HSBC (7), ING Bank (13), Türkiye İş Bankası (18), Kuveyt Türk (10), Şeker Bank (8), TEB (13), Yapı Kredi Merkez Şubesi (15); Bor İlçesi'nde de Akbank (8), Garanti Bankası (7), Türkiye İş Bankası (13), Yapı Kredi Bankası Bor Şubesi (7) çalışanlarından oluşan toplam 176 kişi oluşturmaktadır.

Zaman ve maliyet kısıtı ile birlikte, banka çalışanlarının yoğun iş temposu nedeniyle daha fazla çalışana ulaşılmak istense de anket formlarının dağıtılmasında ve geri toplanmasında sorunlar yaşanmıştır. Ayrıca banka çalışanlarının görüşlerini belirtmek konusunda çok istekli davranmamaları ve yoğunluklarını bahane etmeleri araştırmanın diğer bir kısıtı olarak karşımıza çıkmıştır. Bu da Niğde İli ve Bor İlçesi'nde özel bankalarda çalışan 176 kişiden oluşan ana kütlenin 143 kişi ile sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bundan dolayı, araştırma verilerine dayanarak, Niğde İli ve Bor İlçesi Özel Bankacılık Sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasına değil ancak tahminsel bir sonuca ulaşabilmeye imkân vermiştir.

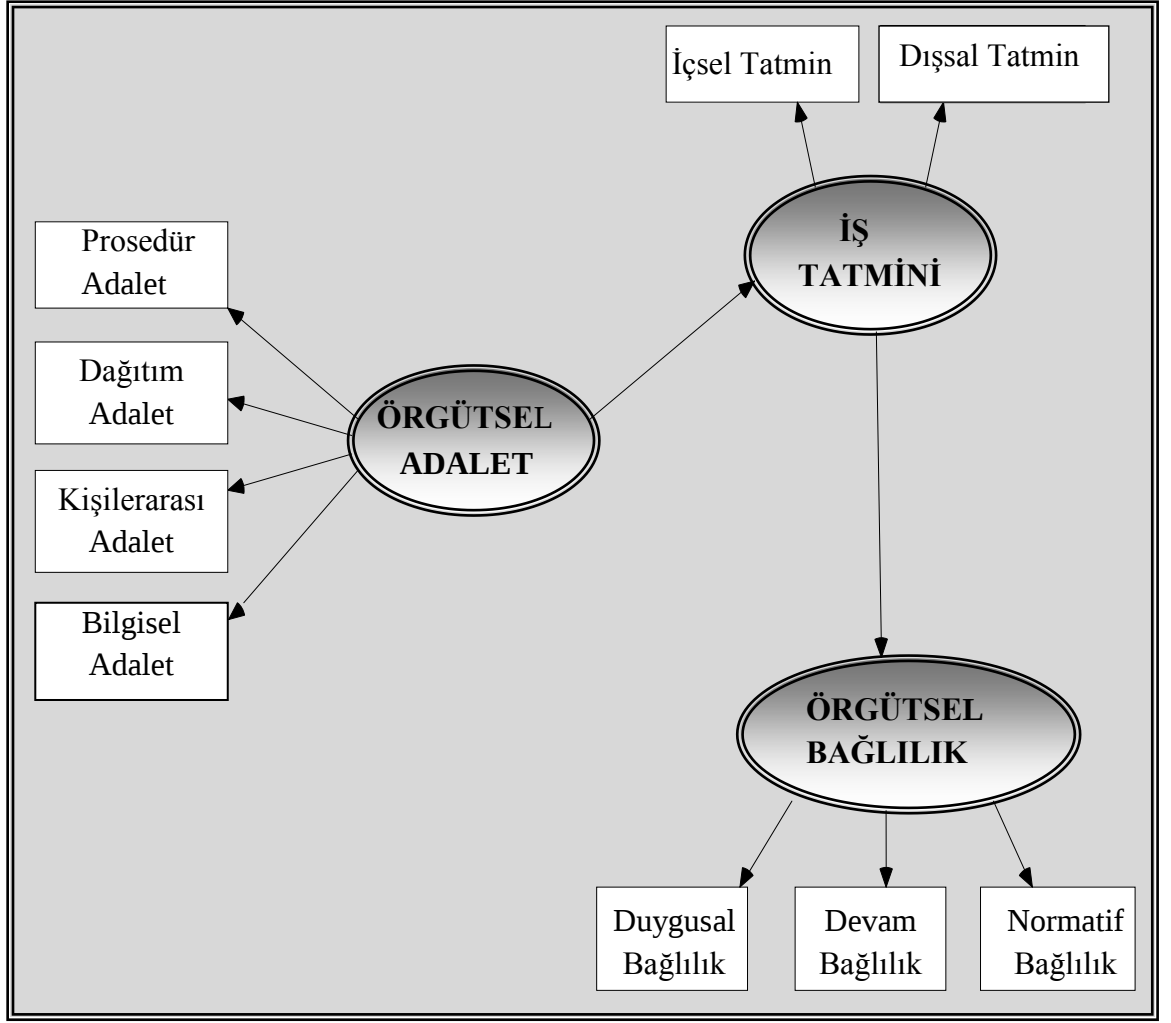
Çalışanların örgütsel adalet algılamaların belirlenmesinde, gerek iş tatmin düzeylerinin ölçülmesinde gerekse de örgütsel bağlılığın belirlenmesinde kullanılan yöntemler, cevaplayıcıların subjektif görüşlerini içermektedir. Araştırmanın güvenilirliği cevaplayıcıların, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını ölçen maddeleri ne şekilde algıladıklarına bağlıdır. Bu da anket yönteminin getirdiği en büyük kısıtı oluşturmaktadır.

## 5.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Anket çalışması ile özel bankalarda örgütsel adalet ile iş tatmininin, çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada Coulquitt (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden, 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden ve Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden (Organizational Commitment Scale) yararlanılmıştır (Bkz. Ek-1).

Araştırma tanımlayıcı nitelikte olup, ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın başlangıç modeline Şekil 5.1'de yer verilmiştir.



**Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli**

Çalışmanın uygulama kısmı Şekil 5.1’deki oluşturulan model çerçevesinde yürütülecektir.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda test edilmeye çalışılacak olan hipotezler şunlardır:

**H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

H<sub>1A</sub>: Örgütsel adaletin prosedür adalet (H<sub>1A1</sub>), dağıtımsal adalet (H<sub>1A2</sub>), kişilerarası adalet ve bilgisel adalet (H<sub>1A3</sub>) alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1B</sub>: Örgütsel adaletin prosedür adalet (H<sub>1B1</sub>), dağıtımsal adalet (H<sub>1B2</sub>), kişilerarası adalet ve bilgisel adalet (H<sub>1B3</sub>) alt boyutları ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1C</sub>: Örgütsel adaletin prosedür adalet (H<sub>1C1</sub>), dağıtımsal adalet (H<sub>1C2</sub>), kişilerarası adalet ve bilgisel adalet (H<sub>1C3</sub>) alt boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet ile iş tatminini arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

H<sub>2A</sub>: Örgütsel adaletin prosedür adalet (H<sub>2A1</sub>), dağıtımsal adalet (H<sub>2A2</sub>), kişilerarası adalet ve bilgisel adalet (H<sub>2A3</sub>) alt boyutları ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2B</sub>: Örgütsel adaletin prosedür adalet (H<sub>2B1</sub>), dağıtımsal adalet (H<sub>2B2</sub>), kişilerarası adalet ve bilgisel adalet (H<sub>2B3</sub>) alt boyutları ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>: İş tatminini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

H<sub>3A</sub>: İş tatmininin içsel tatmin (H<sub>3A1</sub>) ve dışsal tatmin (H<sub>3A2</sub>) alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3B</sub>: İş tatmininin içsel tatmin (H<sub>3B1</sub>) ve dışsal tatmin (H<sub>3B2</sub>) alt boyutları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3C</sub>: İş tatmininin içsel tatmin (H<sub>3C1</sub>) ve dışsal tatmin (H<sub>3C2</sub>) alt boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye iş tatminini aracılık eder.**

## **5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu başlık altında araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi ve araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri ile verilerin analiz yöntemleri ele alınmıştır.

### **5.5.1. Tam Örneklem Yöntemi**

Araştırmanın ana kütlesini, Niğde İl Merkezi'nde ve Bor İlçesi'nde bulunan özel bankalarda çalışanlardan oluşan 176 kişi oluşturmaktadır. Bu özel bankalardaki çalışanlara ulaşmak mümkün olduğu için tam örneklem yöntemine başvurulmuştur.

Banka çalışanlarının yoğun iş temposundan dolayı anket formlarının dağıtılmasında ve geri toplanmasında sorunlar yaşanmıştır. Veri toplanan 147 kişiden 3 kişinin vermiş olduğu cevapların eksik ya da yanlış olmasından şüphelenildiği için araştırmaya dâhil edilmemiş, 1 anket ise boş olarak geri gelmiştir. Bundan dolayı 143 kişiden alınan cevaplar değerlemeye alınmıştır.

**Tablo 5.1: Evren, Örneklem**

| <b>ÖZEL BANKALAR</b>           | <b>ÇALIŞAN<br/>SAYISI</b> | <b>GÖNDERİLEN<br/>ANKET<br/>SAYISI</b> | <b>ANALİZ<br/>EDİLEBİLİR<br/>ANKET<br/>SAYISI</b> |
|--------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Türkiye İş Bankası Merkez      | 18                        | 18                                     | 17                                                |
| Garanti Bankası Merkez Şubesi  | 6                         | 6                                      | 6                                                 |
| Garanti Bankası Derbent Şubesi | 21                        | 21                                     | 20                                                |
| Akbank Merkez Şube             | 12                        | 12                                     | 6                                                 |
| Finansbank Merkez Şube         | 7                         | 7                                      | 6                                                 |
| Denizbank Merkez Şube          | 11                        | 11                                     | 11                                                |
| HSCB Merkez Şube               | 7                         | 7                                      | 7                                                 |
| Türkiye Ekonomi Bankası        | 13                        | 13                                     | 11                                                |
| Yapı Kredi Bankası Merkez      | 15                        | 15                                     | 12                                                |
| ING Bank Merkez Şube           | 13                        | 13                                     | 9                                                 |
| Kuveyt Türk Merkez Şube        | 10                        | 10                                     | 7                                                 |
| Şeker Bank Merkez Şube         | 8                         | 8                                      | 2                                                 |
| Türkiye İş Bankası Bor Şubesi  | 13                        | 13                                     | 12                                                |
| Garanti Bankası Bor Şubesi     | 7                         | 7                                      | 6                                                 |
| Akbank Bor Şubesi              | 8                         | 8                                      | 5                                                 |
| Yapı Kredi Bankası Bor Şubesi  | 7                         | 7                                      | 6                                                 |
| <b>TOPLAM</b>                  | <b>176</b>                | <b>176</b>                             | <b>143</b>                                        |

### 5.5.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi çok soru sorulmasına imkân vermesi, cevaplama oranının yüksek olması, uygulanması sırasında cevaplandırıcının anlayamadığı soruları sorarak daha doğru ve tutarlı bilgiler verilmesini sağlaması ve diğer yöntemlere göre daha esnek olması yönünden tercih edilmiştir.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, unvan ve aynı kurumda çalışma süresi) belirlenmesine yönelik ifadeler, ikinci bölümde örgütsel adalet, üçüncü bölümde iş tatminine ve dördüncü bölümde de örgütsel bağlılıkla ilgili yargılara yer verilmiştir.

Bu çalışmada, banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Colquitt (2001) tarafından tasarlanan ve 20 maddeden oluşan ‘Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği’ (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının dört boyutunu (prosedür adalet, dağıtım adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Prosedür adalet algısını ölçmeye yönelik 7 soru (1.,2.,3.,4.,5.,6., ve 7. sorular), dağıtım adalet algısını ölçmek için 4 soru (8.,9.,10. ve 11. Sorular ), kişilerarası adalet algısını ölçmek için 4 soru (12.,13.,14. ve 15. sorular) ve bilgisel adalet algılarını ölçmeye yönelik 5 soru (16.,17.,18.,19. ve 20. sorular) bulunmaktadır.

Coulquitt’in Örgütsel Adalet Ölçeği, Özmen ve arkadaşları tarafından (2005) önce İngilizce’den Türkçe’ye, sonra Türkçe’den İngilizce’ye çevrilmiştir. Araştırmacıların yaptıkları faktör analizi dört boyutu doğrulamış ve her boyut ile ilgili yüksek güvenilirlik değerleri elde edilmiştir. İçsel tutarlılık katsayıları cinsinden Cronbach alfa değerleri; prosedür adalet için 0,86, dağıtım adalet için 0,94, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet için 0,88 olarak gerçekleşmiştir (Özmen vd., 2007). Örgütsel adalet algısı ölçeğine ait ifadeler için ‘1’ skoru ‘hiçbir zaman’ ve ‘5’ skoru ‘her zaman’ şeklinde derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların iş tatminini ölçmek için tasarlanan ‘Minnesota İş Tatmini Anketi- Kısa Formu’ (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire- Short Form) kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek insanların tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme gibi psikolojik ihtiyaçlarıyla ilgili içsel iş faktörlerinin yanı sıra ücret, denetim, terfi, çalışma koşulları gibi iş çevresi ile ilgili olan dışsal iş faktörlerini de ölçmektedir. 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Oksay, 2005). Ölçek içsel ve dışsal tatmin faktörlerini ortaya çıkaran özelliklere sahip 20 maddeden oluşmakta ve iş tatmin düzeylerini ölçmek için kullanılan Beşli Likert Ölçeği’nde ‘1’ skoru ‘Hiç Memnun Değilim’, ‘5’ skoru ‘Çok Memnunum’u temsil etmektedir.

Anketin dördüncü bölümünde banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini duygusal, devam ve normatif bağlılık açısından ölçmek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne (Organizational Commitment Scale) yer verilmiştir. Araştırmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Dilek’in 2005 yılında gerçekleştirdiği, ‘Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma’ isimli doktora tez çalışmasında yer aldığı şekilde 16 maddelik ölçek olarak kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, duygusal bağlılık 7 önerme, devam bağlılığı 5 önerme ve normatif bağlılık 4 önermeden oluşmaktadır. Dilek (2005: 69) tarafından yapılan çalışmada, ölçeğin içsel tutarlılık katsayıları duygusal bağlılık için 0,90, devam bağlılığı için 0,84 ve normatif bağlılık için 0,81 olarak bulunmuştur (Dilek, 2005: 69). Ölçekte ‘1’ skoru ‘Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘5’ skoru ‘Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde derecelendirilmiştir.

Yukarıda bahsedildiği şekilde oluşturulan ankette sadece örgütsel adalet ile ilgili olan sorular banka sektörüne uyarlanmaya çalışılmış, diğer bölümler orijinal şekli ile kullanılmıştır.

Veri analizinde tanımlayıcı istatistikler olarak; aritmetik ortalamadan yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra, araştırmadaki her bir ölçeğin güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) hesaplanmıştır.

## 5.6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17 Student-Pack ve Microsoft Office Excel 2007 ve AMOS-20 Trial Version Programları kullanılmıştır.

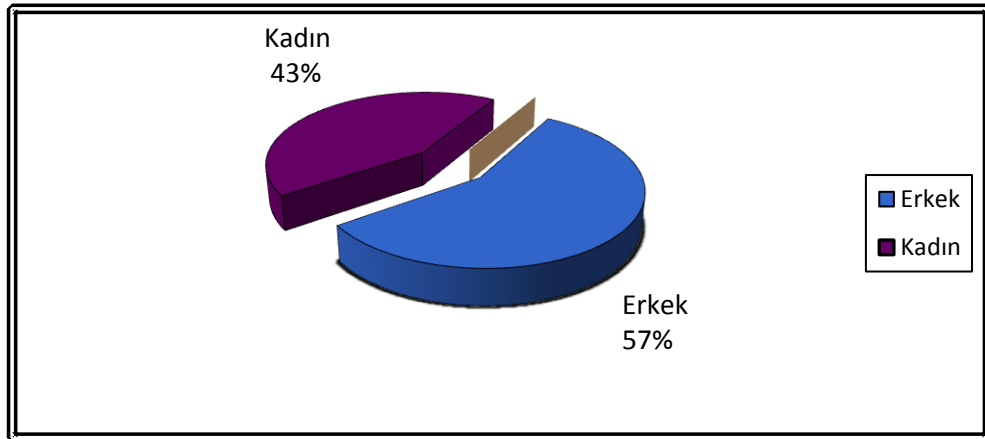
Veri analizinde ilk olarak; araştırmaya katılan özel bankalarda çalışanların demografik bilgilerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmadaki her bir ölçeğin güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) hesaplanmıştır. Çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Hiyerarşik Regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### 5.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, unvanı ve aynı kurumda çalışma sürelerini içermektedir.

#### 5.6.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

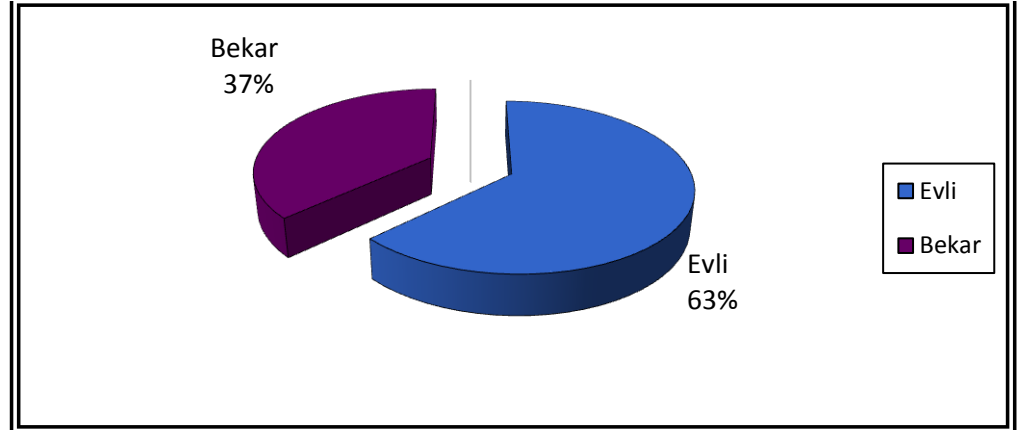
Araştırmaya katılan çalışanların % 57'si erkek, % 43'ü ise kadındır.



Şekil 5.2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

#### 5.6.1.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

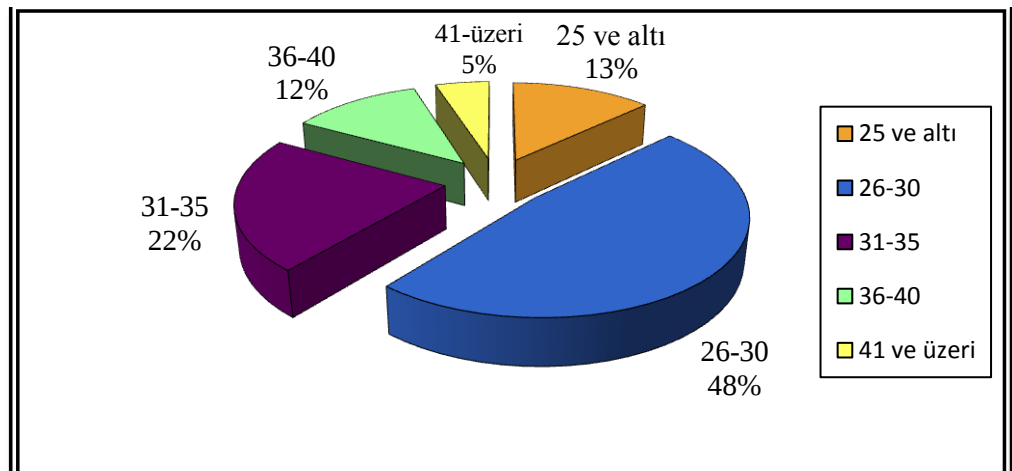
Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında % 63'ünün evli, % 37'sinin bekar olduğu görülmektedir.



Şekil 5.3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

#### 5.6.1.3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

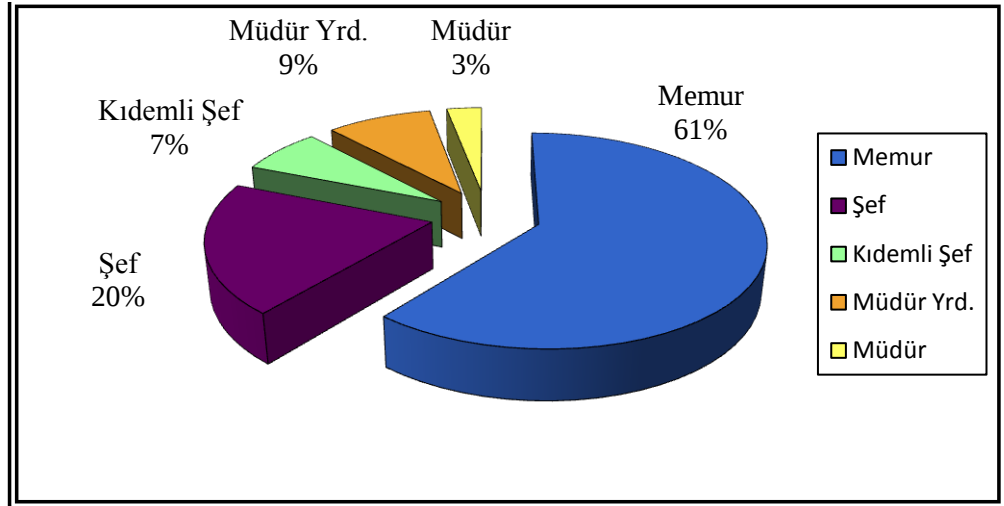
Banka çalışanlarının yaşları itibariyle dağılımlarına bakıldığında çalışanların 26-30 yaş arasında bir yığılım sergiledikleri görülmektedir. Çalışanların % 48'i, 26-30 yaş aralığında, % 22'si, 31-35 yaş aralığında, % 13'ü ise 25 yaş ve altında, %12'si, 36-40 yaş arasında yer almaktadır. Geriye kalan % 5'i ise 41 ve üzeri yaş aralığındadır.



Şekil 5.4: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

#### 5.6.1.4. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

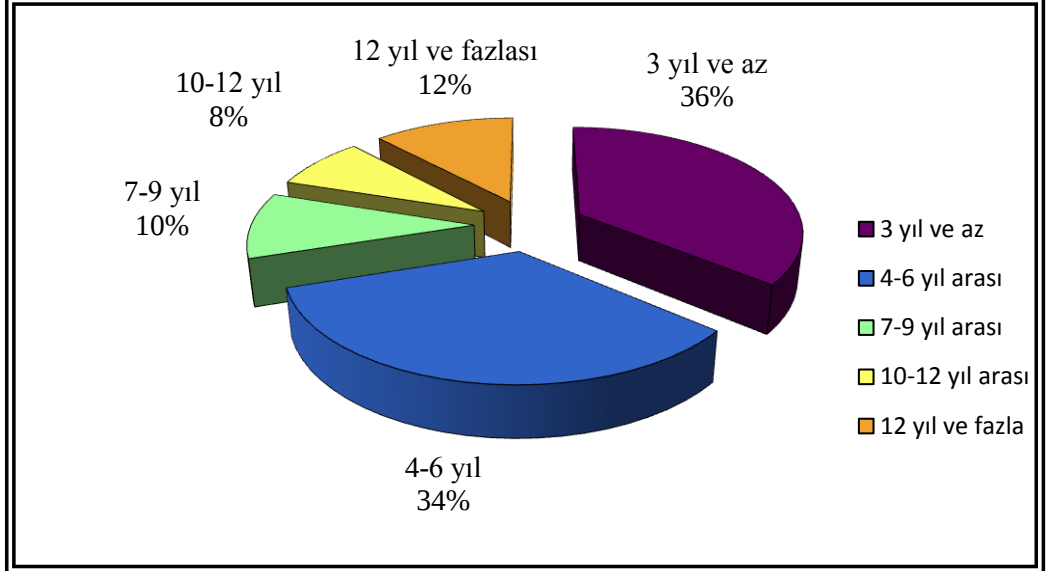
Banka çalışanlarının unvanları itibarıyla dağılımlarına bakıldığında, % 61 oranı ile memur, % 20 oranı ile şef, % 9 oranı ile müdür yardımcısı, % 7 oranı ile kıdemli şef ve % 3 oranı ile müdür olarak görev yapanlardan oluşmaktadır.



Şekil 5.5: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

#### 5.6.1.5. Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Banka çalışanlarının aynı kurumda çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların % 36'lık bölümü 3 yıl ve daha az çalışma süresine sahipken, % 34'lük bölümünün 4-6 yıl, % 12'lik bölümünün ise 12 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. 7-9 yıl çalışma süresine sahip çalışanların % 10 oranına, 10-12 yıl çalışma süresine sahip olanların ise %8 oranına sahip oldukları görülmektedir.



**Şekil 5.6: Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

### 5.6.2. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki birebir ilişkileri incelemek üzere yapılan korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ikili düzeyde,  $p < 0,01$  ile  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Tablo 5.2'deki korelasyon analizi incelendiğinde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin birbirleri arasında pozitif doğrusal %99 güvenirlilikte anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.2'de verilmiştir.

**Tablo 5.2: Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları**

| Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları |                       |                       |                         |          |            |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------|------------|
|                                                                         | Örgütsel Adalet Genel | İş Tatmini Genel      | Örgütsel Bağlılık Genel | Ortalama | Std. Sapma |
| Örgütsel Adalet Genel                                                   | 1<br>143              | ,684**<br>.000<br>143 | ,461**<br>.000<br>143   | 3.9068   | .56308     |
| İş Tatmini Genel                                                        |                       | 1<br>143              | ,565**<br>.000<br>143   | 3.6556   | .70002     |
| Örgütsel Bağlılık Genel                                                 |                       |                       | 1<br>143                | 3.5616   | .64194     |
| ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift taraflı).                 |                       |                       |                         |          |            |

### 5.6.3. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Çözümü

Ölçekleri oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, ölçekteki maddelerin ankete katılanlar tarafından farklı algılanıp algılanmadığının ölçülmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik değeri, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir ([www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com)).

Alfa katsayısı (Cronbach  $\alpha$ ), ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntemdir. Alfa katsayısı 0 ve 1 arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının değerinin pozitif ve 0,70 üstünde olması ölçeğin güvenilirliği için yeter koşul kabul edilebilir (Hair vd., 1998: 118).

Güvenilirlik analizleri için SPSS 17 Student-Pack programında Alfa (Cronbach) yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 5.3: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları**

| <b>Ölçekler</b>                     | <b>Cronbach Alfa</b> | <b>Soru sayısı</b> |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Örgütsel Adalet Ölçeği Genel</b> | <b>0,900</b>         | <b>18</b>          |
| 1-Prosedür Adalet                   | 0,859                | 6                  |
| 2-Dağıtım Adalet                    | 0,849                | 4                  |
| 3-Kişilerarası Adalet               | 0,890                | 3                  |
| 4-Bilgisel Adalet                   | 0,887                | 5                  |
| <b>İş Tatmini Ölçeği Genel</b>      | <b>0,929</b>         | <b>16</b>          |
| 1-İçsel İş Tatmini                  | 0,882                | 10                 |
| 2-Dışsal İş Tatmini                 | 0,858                | 6                  |
| <b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>     | <b>0,869</b>         | <b>16</b>          |
| 1-Duygusal Bağlılık                 | 0,942                | 7                  |
| 2-Devam Bağlılığı                   | 0,817                | 5                  |
| 3-Normatif Bağlılık                 | 0,863                | 4                  |

Konuyla ilgili literatürde alfa güvenilirlik katsayısının 0,7 ve daha yukarısı olması önerilmesine rağmen 0,5 ya da daha yukarı olduğu zamanda güvenilirliğin gruplararası karşılaştırmalar yapmak için yeterli bir düzey olduğu belirtilmektedir (Stewart vd., 1988). Tablo 5.3’de ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır ve Cronbach Alfa değerinin 0,70 den büyük olması, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Kullanılan bütün ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,80’den büyüktür. Bu da çalışmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

#### **5.6.4. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılamalarının belirlenmesi ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla önceden belirlenmiş olan hipotezler test edilmektedir. Ayrıca her değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için de alt boyutlara ait hipotezler kurularak test edilmektedir.

#### 5.6.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Üzerine Regresyonu

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir (Nakip, 2006: 227).

**Tablo 5.4: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,461 <sup>a</sup> | 0,213          | <b>0,207</b>            | 0,57160               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Örgütsel Adalet

Tablo 5.4, katılımcıların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki etkileşimi göstermektedir. Determinasyon katsayısı (Adjusted R Square) ile bağımsız değişken (X) olan örgütsel adalet algısının, bağımlı değişkenimiz (Y) olan örgütsel bağlılık algısını açıklama gücünü göstermektedir. Tablo 5.4’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,207 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılık algısını %20,7 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Regresyon analizinin sonucuna göre ortaya konulmuş olan etkinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için ANOVA tablosunda yer alan F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (Sig.<0,05) olması gerekmektedir. Tablo 5.5’e bakıldığında, F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfi olmadığı anlaşılmaktadır. Yani çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir etkinin olduğu söylenebilir.

H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Böylece araştırma için geliştirilen '*Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır*' şeklindeki H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 5.5: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Anlamlılık Düzeyi |
| Regresyon                               | 12,447          | 1                   | 12,447                   | 38,095 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 46,069          | 141                 | ,327                     |        |                   |
| Toplam                                  | 58,516          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Örgütsel Bağlılık

Tablo 5.6, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak formüle etmek için bu katsayılar kullanılabilir. Modelde bir sabit bir de örgütsel adalet değişkeni bulunmaktadır. Bu sabit ve değişkenin katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Model için katsayılar denkleme yerleştirildiğinde  $Y = 1,507 + 0,526 X$  eşitliği elde edilir. Bu eşitlik, örgütsel adalet algılarında bir birimlik artışın örgütsel bağlılığın 0,526 bir değişime yol açtığını göstermektedir.

**Tablo 5.6: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | T     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 1,507                            | ,336      |                                | 4,484 | ,000 |
| Örgütsel Adalet           | ,526                             | ,085      | ,461                           | 6,172 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Örgütsel Bağlılık

$Y = 1,507 + 0,526 X$  modeline genel olarak bakıldığında Tablo 5.4’de bulduğumuz determinasyon katsayısı (0,207), model için iyi bir orandır. Açıklama gücü %20 oranındadır.

#### 5.6.4.1.1. Prosedür Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.7’de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan prosedür adaletin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.7: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,353 <sup>a</sup> | 0,125          | <b>0,118</b>            | 0,77852               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Prosedür Adalet

Tablo 5.7.’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,118 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları prosedür adalet algıları, duygusal bağlılık algısını %11,8 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.8'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfi olmadığı anlaşılmaktadır. Yani çalışanların prosedür adalet algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında anlamlı bir etkinin olduğu söylenebilir.

H<sub>1A1</sub>: Prosedür adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0A1</sub>: Prosedür adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Prosedür adalet ile duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır*' şeklindeki H<sub>1A1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 5.8: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 12,171          | 1                   | 12,171                   | 20,081 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 85,460          | 141                 | ,606                     |        |                   |
| Toplam                                  | 97,630          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Prosedür Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Duygusal Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.9'a bakıldığında da sabit ve prosedür adalet regresyon katsayıları anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 5.9: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | T     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 2,265                            | ,392      |                                | 5,781 | ,000 |
| Prosedür Adalet           | ,447                             | ,100      | ,353                           | 4,481 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Duygusal Bağlılık

#### 5.6.4.1.2. Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.10’da örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.10: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,187 <sup>a</sup> | .035           | <b>0,028</b>            | 0,81742               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Dağıtım Adalet

Tablo 5.10’da görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,028 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları dağıtım adalet algıları, duygusal bağlılık algısını %2,8 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.11’e bakıldığında F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfi olmadığı

anlaşılmaktadır. Yani çalışanların dağıtım adalet algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında anlamlı bir etkinin olduğu söylenebilir.

H<sub>1A2</sub>: Dağıtım adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0A2</sub>: Dağıtım adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Dağıtım adalet ile duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır*' şeklindeki H<sub>1A2</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 5.11: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |       |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|-------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F     | Sig.              |
| Regresyon                               | 3,419           | 1                   | 3,419                    | 5,117 | ,025 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 94,212          | 141                 | ,668                     |       |                   |
| Toplam                                  | 97,630          | 142                 |                          |       |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Dağıtım Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Duygusal Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.12'ye bakıldığında da sabit ve dağıtım adalet regresyon katsayıları anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 5.12: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |        |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t      | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| Sabit                     | 3,402                            | ,271      |                                | 12,535 | ,000 |
| Dağıtım Adalet            | ,163                             | ,072      | ,187                           | 2,262  | ,025 |

a- Bağımlı değişken (Y): Duygusal Bağlılık

#### 5.6.4.1.3. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.13’da örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet, faktör analizi sonucunda tek bir faktör altında birleştiği için tek bir boyut olarak ele alınmaktadır.

**Tablo 5.13: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,462 <sup>a</sup> | ,213           | 0,208                   | 0,73796               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

Tablo 5.13’te görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,208 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları, duygusal bağlılık algısını %20,8 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.14'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfi olmadığı anlaşılmaktadır. Yani çalışanların kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında anlamlı bir etkinin olduğu söylenebilir.

H<sub>1A3</sub>: Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0A3</sub>: Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır*' şeklindeki H<sub>1A3</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 5.14: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 20,843          | 1                   | 20,843                   | 38,273 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 76,787          | 141                 | ,545                     |        |                   |
| Toplam                                  | 97,630          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Duygusal Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.15'e bakıldığında da sabit ve kişilerarası adalet ve bilgisel adalet regresyon katsayıları anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 5.15: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients)              |                                  |           |                                |       |      |
|----------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                                        | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                                        | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                                  | 1,698                            | ,377      |                                | 4,510 | ,000 |
| Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet | ,565                             | ,091      | ,462                           | 6,186 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Duygusal Bağlılık

#### 5.6.4.1.4. Prosedür Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.16’da örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan prosedür adaletin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devam bağlılığı etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.16: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,043 <sup>a</sup> | ,002           | -0,005                  | 0,89185               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Prosedür Adalet

Tablo 5.16’da görüldüğü gibi determinasyon katsayısı -0,005 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.17'ye bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olmadığı görülmektedir. Yani çalışanların prosedür adalet algıları ile devam bağlılığı algıları arasında anlamlı bir etkinin olmadığı söylenebilir.

H<sub>1B1</sub>: Prosedür adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0B1</sub>: Prosedür adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Prosedür adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>1B1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5.17: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |      |                         |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|------|-------------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F    | Sig.                    |
| Regresyon                               | ,208            | 1                   | ,208                     | ,261 | <b>,610<sup>a</sup></b> |
| Hata                                    | 112,150         | 141                 | ,795                     |      |                         |
| Toplam                                  | 112,357         | 142                 |                          |      |                         |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Prosedür Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Devam Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.18'e bakıldığında da sabit ve prosedür adalet regresyon katsayıları anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 5.18: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 3,430                            | ,449      |                                | 7,644 | ,000 |
| Prosedür Adalet           | -,058                            | ,114      | -,043                          | -,511 | ,610 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Devam Bağlılık

Tablo 5.16, Tablo 5.17 ve Tablo 5.18’de de görüldüğü üzere Sig. değeri anlamsız olduğundan kurulan modelde anlamlı değildir. Böylece  $H_{1B1}$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 5.6.4.1.5. Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.19’da örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan dağıtım adaletin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devam bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.19: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,000 <sup>a</sup> | .000           | -0,007                  | 0,89267               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Dağıtım Adalet

Tablo 5.19’da görüldüğü gibi determinasyon katsayısı -0,007 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.20'ye bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olmadığı görülmektedir. Yani çalışanların dağıtım adalet algıları ile devam bağlılık algıları arasında anlamsız bir etkinin olduğu söylenebilir.

H<sub>1B2</sub>: Dağıtım adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0B2</sub>: Dağıtım adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Dağıtım adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>1B2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5.20: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |      |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F    | Sig.              |
| Regresyon                               | ,000            | 1                   | ,000                     | ,000 | ,999 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 112,357         | 141                 | ,797                     |      |                   |
| Toplam                                  | 112,357         | 142                 |                          |      |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Dağıtım Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Devam Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.21'e bakıldığında da dağıtım adalet regresyon katsayıları anlamlısızdır.

**Tablo 5.21: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |        |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t      | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| Sabit                     | 3,204                            | ,296      |                                | 10,810 | ,000 |
| Dağıtım Adalet            | ,000                             | ,079      | ,000                           | ,002   | ,999 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Devam Bağlılık

Tablo 5.19, Tablo 5.20 ve Tablo 5.21’de de görüldüğü üzere Sig. değeri anlamsız olduğundan kurulan modelde anlamlı değildir. Böylece  $H_{1B2}$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 5.6.4.1.6. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.22’de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devam bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.22: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,033 <sup>a</sup> | ,001           | -0,006                  | 0,89220               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

Tablo 5.22’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı -0,006 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.23’e bakıldığında F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük ( $\text{Sig.}=0,000<0,05$ ) olmadığı görülmektedir. Yani çalışanların kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları ile devam bağlılığı algıları arasında anlamsız bir etkinin olduğu söylenebilir.

$H_{1B3}$ : Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0B3}$ : Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen ‘*Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*’ şeklindeki  $H_{1B3}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5.23: Kişilerarası Adalet ile Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |      |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F    | Sig.              |
| Regresyon                               | ,119            | 1                   | ,119                     | ,149 | ,700 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 112,239         | 141                 | ,796                     |      |                   |
| Toplam                                  | 112,357         | 142                 |                          |      |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Devam Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.24’e bakıldığında da kişilerarası adalet ve bilgisel adalet regresyon katsayıları anlamlısızdır.

**Tablo 5.24: Kişilerarası Adalet ile Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients)              |                                  |           |                                |       |      |
|----------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                                        | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                                        | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                                  | 3,031                            | ,455      |                                | 6,657 | ,000 |
| Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet | ,043                             | ,110      | ,033                           | ,387  | ,700 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Devam Bağlılık

Tablo 5.22, Tablo 5.23 ve Tablo 5.24’de de görüldüğü üzere Sig. değeri anlamsız olduğundan kurulan modelde anlamlı değildir. Böylece  $H_{1B3}$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 5.6.4.1.7. Prosedür Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.25’de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan prosedür adaletin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.25: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,314 <sup>a</sup> | ,099           | 0,092                   | 1,00191               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Prosedür Adalet

Tablo 5.25’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,092 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.26’ya bakıldığında F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük ( $\text{Sig.}=0,000<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların prosedür adalet algıları ile normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

$H_{1C1}$ : Prosedür adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0C1}$ : Prosedür adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen ‘*Prosedür adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*’ şeklindeki  $H_{1C1}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.26: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 15,522          | 1                   | 15,522                   | 15,463 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 141,540         | 141                 | 1,004                    |        |                   |
| Toplam                                  | 157,062         | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Prosedür Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Normatif Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.27’ye bakıldığında da sabit ve prosedür adalet regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.27: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |             |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|-------------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig.        |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |             |
| Sabit                     | 1,293                            | ,504      |                                | 2,565 | <b>,011</b> |
| Prosedür Adalet           | ,505                             | ,128      | ,314                           | 3,932 | <b>,000</b> |

a- Bağımlı değişken (Y) : Normatif Bağlılık

#### 5.6.4.1.8. Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.28’de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan dağıtım adaletin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.28: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,384 <sup>a</sup> | ,147           | <b>0,141</b>            | 0,97457               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Dağıtım Adalet

Tablo 5.28’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,141 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları dağıtım adalet algıları, normatif bağlılık düzeyini %14,1 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.29'a bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların dağıtım adalet algıları ile normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>1C2</sub>: Dağıtım adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0C2</sub>: Dağıtım adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Dağıtım adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>1C2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.29: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 23,143          | 1                   | 23,143                   | 24,367 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 133,919         | 141                 | ,950                     |        |                   |
| Toplam                                  | 157,062         | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Dağıtım Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Normatif Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.30'a bakıldığında da sabit ve dağıtım adalet regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.30: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 1,703                            | ,324      |                                | 5,262 | ,000 |
| Dağıtım Adalet            | ,425                             | ,086      | ,384                           | 4,936 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Normatif Bağlılık

#### 5.6.4.1.9. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.31’de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.31: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,435 <sup>a</sup> | ,189           | 0,183                   | 0,95058               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Kişilerarası ve Bilgisel Adalet

Tablo 5.31’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,183 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları, normatif bağlılık düzeyini %18,3 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.32’ye bakıldığında F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları ile normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>1C3</sub>: Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0C3</sub>: Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen ‘*Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*’ şeklindeki H<sub>1C3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.32: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 29,653          | 1                   | 29,653                   | 32,816 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 127,409         | 141                 | ,904                     |        |                   |
| Toplam                                  | 157,062         | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Normatif Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.33’e bakıldığında da sabit katsayı anlamsızdır. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet regresyon katsayıları ise anlamlıdır.

**Tablo 5.33: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients)              |                                  |           |                                |       |      |
|----------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                                        | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                                        | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                                  | ,507                             | ,485      |                                | 1,046 | ,297 |
| Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet | ,674                             | ,118      | ,435                           | 5,729 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Normatif Bağlılık

#### 5.6.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Tatmini Ölçeği Üzerine Regresyonu

Tablo 5.34’de örgütsel adalet ölçeğinin iş tatminine etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.34: Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Tatmini Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,684 <sup>a</sup> | ,468           | 0,464                   | ,51244                |

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet

Tablo 5.34, katılımcıların örgütsel adalet ile iş tatmin düzeyleri arasındaki etkileşimi göstermektedir. Determinasyon katsayısı ile bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının, bağımlı değişken olan iş tatmini algısını açıklama gücünü göstermektedir. Tablo 5.34.’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,464 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları örgütsel adalet algıları, iş tatmini düzeylerini %46,4 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.35'e bakıldığında çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir etkinin olduğu söylenebilir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Böylece araştırma için geliştirdiğimiz hipotez olan '*Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.35: Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Tatmini Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |         |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|---------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F       | Anlamlılık Düzeyi |
| Regresyon                               | 32,558          | 1                   | 32,558                   | 123,985 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 37,027          | 141                 | ,263                     |         |                   |
| Toplam                                  | 69,585          | 142                 |                          |         |                   |

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet

b- Bağımlı Değişken (Y): İş Tatmini

Tablo 5.36, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak formüle etmek için bu katsayılar kullanılabilir. Modelde bir sabit bir de örgütsel adalet değişkeni bulunmaktadır. Bu sabit ve değişkenin katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Model için katsayılar denkleme yerleştirildiğinde  $Y = 0,333 + 0,850 X$  eşitliği elde edilir. Bu eşitlik örgütsel adalet algılarında bir birimlik artışın örgütsel bağlılığın 0,850 bir değişime yol açtığını göstermektedir.

**Tablo 5.36: Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Tatmini Ölçeğine Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |        |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | T      | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| Sabit                     | ,333                             | ,301      |                                | 1,106  | ,271 |
| Örgütsel Adalet           | ,850                             | ,076      | ,684                           | 11,135 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : İş Tatmini

$Y = 0,333 + 0,850 X$  modeline genel olarak baktığımızda Tablo 5.34’de bulunan determinasyon katsayısı (0,464), model için çok iyi bir orandır. Açıklama gücü %46 oranındadır.

#### 5.6.4.2.1. Prosedür Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.37’de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan prosedür adaletin iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan içsel tatmine etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.37: Prosedür Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,507 <sup>a</sup> | ,257           | 0,252                   | 0,59161               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Prosedür Adalet

Tablo 5.37’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,252 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları prosedür adalet algıları, içsel tatmin düzeyini %25,2 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.38’e bakıldığında, F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların prosedür adalet algıları ile içsel tatmin algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>2A1</sub>: Prosedür adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0A1</sub>: Prosedür adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen ‘*Prosedür adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.*’ şeklindeki H<sub>2A1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.38: Prosedür Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 17,063          | 1                   | 17,063                   | 48,750 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 49,351          | 141                 | ,350                     |        |                   |
| Toplam                                  | 66,414          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Prosedür Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): İçsel Tatmin

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.39’a bakıldığında da sabit katsayı ve prosedür adalet regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.39: Prosedür Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 1,687                            | ,298      |                                | 5,668 | ,000 |
| Prosedür Adalet           | ,529                             | ,076      | ,507                           | 6,982 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : İçsel Tatmin

#### 5.6.4.2.2. Dağıtım Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.40’da örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan dağıtım adaletinin iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan içsel tatmine etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.40: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,402 <sup>a</sup> | ,162           | 0,156                   | 0,62834               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Dağıtım Adalet

Tablo 5.40’da görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,156 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları dağıtım adalet algıları, içsel tatmin düzeyini %15,6 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.41'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların dağıtım adalet algıları ile içsel tatmin algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>2A2</sub>: Dağıtım adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0A2</sub>: Dağıtım adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Dağıtım adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>2A2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.41: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 10,746          | 1                   | 10,746                   | 27,219 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 55,668          | 141                 | ,395                     |        |                   |
| Toplam                                  | 66,414          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Dağıtım Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): İçsel Tatmin

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.42'ye bakıldığında da sabit katsayı ve dağıtım adalet regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.42. Dağıtım Adalet Alt Boyutunun İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |        |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t      | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| Sabit                     | 2,684                            | ,209      |                                | 12,865 | ,000 |
| Dağıtım Adalet            | ,290                             | ,055      | ,402                           | 5,217  | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : İçsel Tatmin

#### 5.6.4.2.3. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.43’de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan içsel tatmine etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.43: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,530 <sup>a</sup> | ,281           | 0,276                   | 0,58181               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

Tablo 5.43’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,276 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları, içsel tatmin düzeyini %27,6 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.44’e bakıldığında F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları ile içsel tatmin algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>2A3</sub>: Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0A3</sub>: Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen ‘*Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.*’ şeklindeki H<sub>2A3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.44: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 18,684          | 1                   | 18,684                   | 55,197 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 47,729          | 141                 | ,339                     |        |                   |
| Toplam                                  | 66,414          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): İçsel Tatmin

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.45’e bakıldığında da sabit katsayı ve kişilerarası adalet ve bilgisel adalet regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.45: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients)              |                                  |           |                                |       |      |
|----------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                                        | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                                        | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                                  | 1,561                            | ,297      |                                | 5,260 | ,000 |
| Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet | ,535                             | ,072      | ,530                           | 7,429 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : İçsel Tatmin

#### 5.6.4.2.4. Prosedür Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.46’da örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan prosedür adaletin iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan dışsal tatmine etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.46: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,530 <sup>a</sup> | ,281           | 0,276                   | 0,67663               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Prosedür Adalet

Tablo 5.46’da görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,276 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları prosedür adalet algıları, dışsal tatmin düzeyini %27,6 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.47'ye bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların prosedür adalet algıları ile dışsal tatmin algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>2B1</sub>: Prosedür adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0B1</sub>: Prosedür adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Prosedür adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>2B1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.47: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 25,196          | 1                   | 25,196                   | 55,034 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 64,554          | 141                 | ,458                     |        |                   |
| Toplam                                  | 89,749          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Prosedür Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Dışsal Tatmin

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.48'e bakıldığında da sabit katsayı ve prosedür adalet regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.48: Prosedür Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 1,029                            | ,340      |                                | 3,022 | ,003 |
| Prosedür Adalet           | ,643                             | ,087      | ,530                           | 7,418 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Dışsal Tatmin

#### 5.6.4.2.5. Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.49’da örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan dağıtım adaletinin iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan dışsal tatmine etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.49: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,504 <sup>a</sup> | ,254           | <b>0,248</b>            | 0,68925               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Dağıtım Adalet

Tablo 5.49’da görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,248 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları dağıtım adalet algıları, dışsal tatmin düzeyini %24,8 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.50'ye bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların dağıtım adalet algıları ile dışsal tatmin algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>2B2</sub>: Dağıtım adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0B2</sub>: Dağıtım adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Dağıtım adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>2B2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.50: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 22,765          | 1                   | 22,765                   | 47,921 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 66,984          | 141                 | ,475                     |        |                   |
| Toplam                                  | 89,749          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Dağıtım Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Dışsal Tatmin

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.51'e bakıldığında da sabit katsayı ve dağıtım adalet regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.51: Dağıtım Adalet Alt Boyutunun Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 1,987                            | ,229      |                                | 8,682 | ,000 |
| Dağıtım Adalet            | ,421                             | ,061      | ,504                           | 6,922 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Dışsal Tatmin

#### 5.6.4.2.6. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.52’de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan dışsal tatmine etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.52: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,573 <sup>a</sup> | ,329           | <b>0,324</b>            | 0,65365               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

Tablo 5.52’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,324 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları, dışsal tatmin düzeyini %32,4 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.53'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algıları ile dışsal tatmin algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>2B3</sub>: Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0B3</sub>: Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>2B3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.53: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 29,507          | 1                   | 29,507                   | 69,062 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 60,243          | 141                 | ,427                     |        |                   |
| Toplam                                  | 89,749          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

b-Bağımlı Değişken (Y): Dışsal Tatmin

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.54'e bakıldığında da sabit katsayı ve kişilerarası adalet ve bilgisel adalet regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.54: Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients)              |                                  |           |                                |       |      |
|----------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                                        | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | T     | Sig. |
|                                        | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                                  | ,786                             | ,334      |                                | 2,356 | ,020 |
| Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet | ,672                             | ,081      | ,573                           | 8,310 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Dışsal Tatmin

#### 5.6.4.3. İş Tatmini Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Üzerine Regresyonu

Tablo 5.55’de iş tatmini ölçeğinin örgütsel bağlılık ölçeğinin etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.55: İş Tatmini Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,565 <sup>a</sup> | ,319           | 0,314                   | ,53157                |

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), İş Tatmini

Tablo 5.55, katılımcıların iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki etkileşimi göstermektedir. Determinasyon katsayısı ile bağımsız değişken olan iş tatminin, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı açıklama gücünü göstermektedir. Tablo 5.55’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,314 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılıklarını %31,4 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.56'ya bakıldığında çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir etkinin olduğu söylenebilir.

$H_3$ : İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_0$ : İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Böylece araştırma için geliştirdiğimiz hipotez olan '*İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.56: İş Tatmini Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Anlamlılık Düzeyi |
| Regresyon                               | 18,673          | 1                   | 18,673                   | 66,083 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 39,842          | 141                 | ,283                     |        |                   |
| Toplam                                  | 58,516          | 142                 |                          |        |                   |

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), İş Tatmini

b- Bağımlı Değişken (Y): Örgütsel Bağlılık

Tablo 5.56, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak formüle etmek için bu katsayılar kullanılabilir. Modelde bir sabit bir de iş tatmini değişkeni bulunmaktadır. Bu sabit ve değişkenin katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Model için katsayılar denkleme yerleştirildiğinde  $Y = 1,668 + 0,518 X$  eşitliği elde edilir. Bu eşitlik iş tatmini düzeylerinde bir birimlik artışın örgütsel bağlılığın 0,518'lik bir değişime yol açtığını göstermektedir.

**Tablo 5.57: İş Tatmini Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | T     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 1,668                            | ,237      |                                | 7,033 | ,000 |
| Örgütsel Adalet           | ,518                             | ,064      | ,565                           | 8,129 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Örgütsel Bağlılık

$Y = 1,668 + 0,518 X$  modeline genel olarak bakıldığında Tablo 5.57’de bulunan determinasyon katsayısı (0,314 ), model için çok iyi bir orandır. Açıklama gücü %31 oranındadır.

#### 5.6.4.3.1. İçsel Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.58’de iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan içsel tatminin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.58: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,577 <sup>a</sup> | ,333           | 0,328                   | 0,67971               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), İçsel Tatmin

Tablo 5.58’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,328 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları içsel tatmin algıları, duygusal bağlılık düzeyini %32,8 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.59’e bakıldığında F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların içsel tatmin algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>3A1</sub>: İçsel tatmin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0A1</sub>: İçsel tatmin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen ‘İçsel tatmin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ şeklindeki H<sub>3A1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.59: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 32,487          | 1                   | 32,487                   | 70,317 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 65,143          | 141                 | ,462                     |        |                   |
| Toplam                                  | 97,630          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), İçsel Tatmin

b-Bağımlı Değişken (Y): Duygusal Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.60’a bakıldığında da sabit katsayı ve içsel tatmin regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.60: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 1,382                            | ,317      |                                | 4,363 | ,000 |
| İçsel Tatmin              | ,699                             | ,083      | ,577                           | 8,386 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Duygusal Bağlılık

#### 5.6.4.3.2. Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.61’de iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan dışsal tatminin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.61: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,585 <sup>a</sup> | ,342           | <b>0,338</b>            | 0,67479               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Dışsal Tatmin

Tablo 5.61’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,338 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları dışsal tatmin algıları, duygusal bağlılık düzeyini %33,8 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.62'ye bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların dışsal tatmin algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında anlamlı bir etki vardır.

H<sub>3A2</sub>: Dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0A2</sub>: Dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>3A2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.62: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 33,428          | 1                   | 33,428                   | 73,413 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 64,203          | 141                 | ,455                     |        |                   |
| Toplam                                  | 97,630          | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Dışsal Tatmin

b-Bağımlı Değişken (Y): Duygusal Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.63'e bakıldığında da sabit katsayı ve dışsal tatmin regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.63: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 1,848                            | ,257      |                                | 7,191 | ,000 |
| Dışsal Tatmin             | ,610                             | ,071      | ,585                           | 8,568 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Duygusal Bağlılık

#### 5.6.4.3.3. İçsel Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.64’de iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan içsel tatminin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devam bağlılığı etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.64: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,026 <sup>a</sup> | ,001           | -0,006                  | 0,89236               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), İçsel Tatmin

Tablo 5.64’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı -0,006 olarak hesaplanmıştır. Yani kurulan model anlamsızdır.

Tablo 5.65'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olmadığı görülmektedir. Yani çalışanların içsel tatmin algıları ile devam bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>3B1</sub>: İçsel tatmin ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0B1</sub>: İçsel tatmin ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*İçsel tatmin ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>3B1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5.65: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |      |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F    | Sig.              |
| Regresyon                               | ,077            | 1                   | ,077                     | ,097 | ,756 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 112,280         | 141                 | ,796                     |      |                   |
| Toplam                                  | 112,357         | 142                 |                          |      |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), İçsel Tatmin

b-Bağımlı Değişken (Y): Devam Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.66'ya bakıldığında da sabit katsayı anlamlıdır. Fakat içsel tatmin regresyon katsayıları anlamlı değildir.

**Tablo 5.66: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 3,331                            | ,416      |                                | 8,009 | ,000 |
| İçsel Tatmin              | -,034                            | ,109      | -,026                          | -,311 | ,756 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Devam Bağlılık

#### 5.6.4.3.4. Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.67’de iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan dışsal tatminin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devam bağlılığına etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.67: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,019 <sup>a</sup> | ,000           | -0.007                  | 0,89251               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Dışsal Tatmin

Tablo 5.67’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı -0,007 olarak hesaplanmıştır. Yani kurulan model anlamlı değildir.

Tablo 5.68'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olmadığı görülmektedir. Yani çalışanların dışsal tatmin algıları ile devam bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>3B2</sub>: Dışsal tatmin ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0B2</sub>: Dışsal tatmin ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Dışsal tatmin ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>3B2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5.68: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |      |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F    | Sig.              |
| Regresyon                               | ,040            | 1                   | ,040                     | ,050 | ,824 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 112,318         | 141                 | ,797                     |      |                   |
| Toplam                                  | 112,357         | 142                 |                          |      |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Dışsal Tatmin

b-Bağımlı Değişken (Y): Devam Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.69'a bakıldığında da sabit katsayı anlamlı olup, dışsal tatmin regresyon katsayılarının anlamlı olmadığı görülmektedir.

**Tablo 5.69: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Devam Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | 3,130                            | ,340      |                                | 9,209 | ,000 |
| Dışsal Tatmin             | ,021                             | ,094      | ,019                           | ,223  | ,824 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Devam Bağlılık

#### 5.6.4.3.5. İçsel Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.70’de iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan içsel tatminin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.70: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,501 <sup>a</sup> | ,251           | 0,246                   | 0,91347               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), İçsel Tatmin

Tablo 5.70’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,246 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları içsel tatmin algıları, normatif bağlılık düzeyini %24,6 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.71'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların içsel tatmin algıları ile normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{3C1}$  İçsel tatmin ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0C1}$ : İçsel tatmin ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*İçsel tatmin ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki  $H_{3C1}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.71: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 39,409          | 1                   | 39,409                   | 47,229 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 117,653         | 141                 | ,834                     |        |                   |
| Toplam                                  | 157,062         | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), İçsel Tatmin

b-Bağımlı Değişken (Y):Normatif Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.72'ye bakıldığında da sabit katsayı anlamlı değildir. Fakat içsel tatmin regresyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 5.72: İçsel Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | ,370                             | ,426      |                                | ,868  | ,387 |
| İçsel Tatmin              | ,770                             | ,112      | ,501                           | 6,872 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Normatif Bağlılık

#### 5.6.4.3.6. Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Regresyonu

Tablo 5.73’de iş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan dışsal tatminin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılığa etkisi için hesaplanan determinasyon katsayı değeri verilmiştir.

**Tablo 5.73: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli**

| Regresyon Modeli  |                |                         |                       |
|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|
| R                 | R <sup>2</sup> | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata |
| ,592 <sup>a</sup> | ,350           | <b>0,346</b>            | 0,85081               |

a-Tahmin Ediciler : (Sabit), Dışsal Tatmin

Tablo 5.73’de görüldüğü gibi determinasyon katsayısı 0,346 olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları dışsal tatmin algıları, normatif bağlılık düzeyini %34,6 oranında açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 5.74'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların dışsal tatmin algıları ile normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3C2</sub> Dışsal tatmin ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0C2</sub>: Dışsal tatmin ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği açısından alt boyutlar için geliştirilen '*Dışsal tatmin ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*' şeklindeki H<sub>3C2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.74: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) |                 |                     |                          |        |                   |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------|-------------------|
| Model                                   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler Toplamı | F      | Sig.              |
| Regresyon                               | 54,995          | 1                   | 54,995                   | 75,972 | ,000 <sup>a</sup> |
| Hata                                    | 102,067         | 141                 | ,724                     |        |                   |
| Toplam                                  | 157,062         | 142                 |                          |        |                   |

a-Tahmin Ediciler: (Sabit), Dışsal Tatmin

b-Bağımlı Değişken (Y):Normatif Bağlılık

Katsayıların anlamlılığı için Tablo 5.75'e bakıldığında da sabit katsayının anlamlı olmadığı, dışsal tatmin regresyon katsayılarının ise anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.75: Dışsal Tatmin Alt Boyutunun Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients) |                                  |           |                                |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|                           | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Sig. |
|                           | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| Sabit                     | ,493                             | ,324      |                                | 1,521 | ,130 |
| Dışsal Tatmin             | ,783                             | ,090      | ,592                           | 8,716 | ,000 |

a- Bağımlı değişken (Y) : Normatif Bağlılık

#### 5.6.4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İş Tatminine Aracılık Etkisi

Tablo 5.76’da örgütsel adalet ve iş tatminine ilişkin hesaplanan determinasyon katsayıları değerleri verilmiştir.

**Tablo 5.76: Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Regresyon Modeli**

| Model Özeti |                   |      |                         |                       |                   |          |     |     |               |
|-------------|-------------------|------|-------------------------|-----------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model       | R                 | R2   | Determinasyon Katsayısı | Tahmini Standart Hata | Change Statistics |          |     |     |               |
|             |                   |      |                         |                       | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1           | ,461 <sup>a</sup> | ,213 | ,207                    | ,57160                | ,213              | 38,095   | 1   | 141 | ,000          |
| 2           | ,574 <sup>b</sup> | ,330 | ,320                    | ,52933                | ,117              | 24,417   | 1   | 140 | ,000          |

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet, İş Tatmini

İlk model sadece örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, 2. model ise örgütsel adalet ile iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermektedir. İlk model varyansın %21,3 unu açıklarken, iş tatmini de eklendiğinde varyansın %33 açıklamaktadır. Yani sonradan eklenen iki değişken varyansın toplam %12’sini daha açıklamaktadır.

Tablo 5.77'e bakıldığında F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Yani çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi iş tatmini aracılık eder.

H<sub>4</sub>: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye iş tatminini aracılık eder.

H<sub>4</sub>: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye iş tatminini aracılık etmez.

Araştırmanın güvenilirliği açısından geliştirilen '*Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye iş tatminini aracılık eder.*' şeklindeki H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.77: Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)**

| Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA <sup>c</sup> ) |           |                |     |                   |        |                   |
|-------------------------------------------------------|-----------|----------------|-----|-------------------|--------|-------------------|
| Model                                                 |           | Sum of Squares | df  | Ortalamanı Karesi | F      | Sig.              |
| 1                                                     | Regresyon | 12,447         | 1   | 12,447            | 38,095 | ,000 <sup>a</sup> |
|                                                       | Hata      | 46,069         | 141 | ,327              |        |                   |
|                                                       | Toplam    | 58,516         | 142 |                   |        |                   |
| 2                                                     | Regresyon | 19,288         | 2   | 9,644             | 34,420 | ,000 <sup>b</sup> |
|                                                       | Hata      | 39,227         | 140 | ,280              |        |                   |
|                                                       | Toplam    | 58,516         | 142 |                   |        |                   |

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet, İş Tatmini

c. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 5.78, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir.

**Tablo 5.78: Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Katsayılar**

| Katsayılar (Coefficients <sup>a)</sup> |                 |                                  |           |                                |       |      |
|----------------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
| Model                                  |                 | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | T     | Sig. |
|                                        |                 | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |      |
| 1                                      | (Sabit)         | 1,507                            | ,336      |                                | 4,484 | ,000 |
|                                        | Örgütsel Adalet | ,526                             | ,085      | ,461                           | 6,172 | ,000 |
| 2                                      | (Sabit)         | 1,364                            | ,313      |                                | 4,362 | ,000 |
|                                        | Örgütsel Adalet | ,160                             | ,108      | ,141                           | 1,482 | ,141 |
|                                        | İş Tatmini      | ,430                             | ,087      | ,469                           | 4,941 | ,000 |

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 5.78’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif (0,526) bir ilişki vardır. t – değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (t=6,172, p= 0,000).

İş tatmininin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini anlamak amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde iş tatmini regresyon eşitliğine girdiği zaman örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir. Yani örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye iş tatmini tamamen aracılık etmektedir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel Testi uygulanmıştır. Aracı değişken olarak iş tatmininin örgütsel adaletin etkisinin anlamlı bir şekilde örgütsel bağlılığa etkisi Sobel (1982) testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı (z=6,55, p<0,01) olduğu bulunmuştur.

#### 5.6.4.5. Alt Boyutlara Ait Hipotezlere Genel Bakış

Araştırmanın güvenilirliği için oluşturulan alt boyutlara ait hipotezlerin genel çerçevesi Tablo 5.79’da ve Tablo 5.80’de sunulmuştur.

**Tablo 5.79: Alt Boyutlara Ait Hipotezlerin Genel Sonuçları-1**

| <b>İŞ TATMİNİ</b><br>(Bağımlı Değişken) | <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> |                       |                          |
|-----------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
|                                         | <b>Duygusal Bağlılık</b> | <b>Devam Bağlılık</b> | <b>Normatif Bağlılık</b> |
| <b>İçsel Tatmin</b>                     | ✓ (H <sub>3A1</sub> )    | X                     | ✓ (H <sub>3C1</sub> )    |
| <b>Dışsal Tahmin</b>                    | ✓ (H <sub>3A2</sub> )    | X                     | ✓ (H <sub>3C2</sub> )    |

Tablo 5.79’da da görüldüğü üzere, prosedür adalet, dağıtım adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile;

- Duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H<sub>1A1</sub>, H<sub>1A2</sub> ve H<sub>1A3</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.
- Devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kurulan hipotezler reddedilmiştir.
- Normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Böylece H<sub>1C1</sub>, H<sub>1C2</sub> ve H<sub>1C3</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.
- İçsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır. H<sub>2A1</sub>, H<sub>2A2</sub> ve H<sub>2A3</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.
- Dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H<sub>2B1</sub>, H<sub>2B2</sub> ve H<sub>2B3</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 5.80: Alt Boyutlara Ait Hipotezlerin Genel Sonuçları-2**

| <b>ÖRGÜTSEL ADALET</b><br>(Bağımsız Değişken) | <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> |                       |                          | <b>İŞ TATMİNİ</b>     |                       |
|-----------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                               | <b>Duygusal Bağlılık</b> | <b>Devam Bağlılık</b> | <b>Normatif Bağlılık</b> | <b>İçsel Tatmin</b>   | <b>Dışsal Tahmin</b>  |
| <b>Prosedür Adalet</b>                        | ✓ (H <sub>1A1</sub> )    | X                     | ✓ (H <sub>1C1</sub> )    | ✓ (H <sub>2A1</sub> ) | ✓ (H <sub>2B1</sub> ) |
| <b>Dağıtım Adalet</b>                         | ✓ (H <sub>1A2</sub> )    | X                     | ✓ (H <sub>1C2</sub> )    | ✓ (H <sub>2A2</sub> ) | ✓ (H <sub>2B2</sub> ) |
| <b>Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet</b> | ✓ (H <sub>1A3</sub> )    | X                     | ✓ (H <sub>1C3</sub> )    | ✓ (H <sub>2A3</sub> ) | ✓ (H <sub>2B3</sub> ) |

Tablo 5.80’de görüldüğü üzere içsel tatmin ve dışsal tatmin ile;

- Duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla  $H_{3A1}$  ve  $H_{3A2}$  hipotezleri kabul edilmiştir.
- Devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kurulan hipotezler reddedilmiştir.
- Normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Böylece  $H_{3C1}$  ve  $H_{3C2}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Küresel rekabet, değişim ve hızla yayılan bilgi günümüz iş dünyasının tartışılmaz gerçekleridir. Örgütlerin de başarılı sonuçlar elde etme gücüne sahip olabilmesi için insan kaynaklarına verdiği değer artmıştır. Çalışanların işle ve iş ortamı ile ilgili algılamaları, iş süreçleri, üstleriyle olan ilişkileri; hak ve adalet gibi sosyal kavramlarla yakından ilişkilidir.

Örgütlerin, küresel rekabetin etkisiyle gelişen ve değişen teknolojiye gereksinim duymaları artık yeterli görülmemekte, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde çalışacak kişileri örgütte bulundurmaları gerekmektedir.

Bankalar toplumda önemli bir yere sahip olan emek yoğun kurumlardır. Dolayısıyla bu kurumların başarıya ulaşmasında ve amaçlarının yerine getirilmesinde çalışanların önemi büyüktür. Bu noktada sektördeki yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanlarına değer verdiğini göstermeleri, onlara adil davranmaları, kurumlarına bağlılıklarını güçlendirmeleri ve en önemlisi de işten duydukları memnuniyetlerini artırmaları gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar işten ayrılma niyetine girebilmektedirler.

Çalışanların bir örgütte faaliyette bulunmaları, örgütün performansı ve kalitesini artırmak için kişisel sorumluluk almak istemeleri, işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretmeye istekli olmaları örgüt adına maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektedir. Fakat gösterilen çabaya karşılık verilmezse, çalışanlar arasında adil bir politika uygulanmazsa ve çalışanlar bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte kalmak istemeyeceklerdir. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen örgüt yöneticilerinin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir.

Adalet kavramı, çalışanın iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden yüksek adalet algısı, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olmaktadır.

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için en önemli kaynak insan kaynağıdır. Bu kaynakla rekabet avantajını da koruyabilmeleri mümkündür. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, yöneticilerin aldıkları kararları desteklemekte ve işbirliği yapmaları kolaylaşmaktadır. Aksi durumda, çalışanlar birbirinden intikam almaya çalışmakta, birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemekte ve sonuç olarak yasal yollara başvurmaktadırlar. İş tatmininin en önemli kaynakları ise işin kendisi ve ücrettir. Bu unsurlar çalışanın işinden ne kadar haz aldığının ve mutlu olduğunun ölçütüdür.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında zaman, etkin ve açık bir biçimde, adalet algılarının, örgütsel bağlılık, iş tatmini, yönetime güven, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri ve kurumdan ayrılma niyeti gibi pek çok örgütsel sonucu etkilediği görülmektedir.

Çalışanın örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması, örgütün hedeflerini benimsemesi ve bu yönde çaba harcamasını gerektirmektedir. Çalışanın işe olan bağlılığının artmasıyla yöneticileri ile aralarındaki iletişimin de kuvvetlenecek ve motivasyonları yükselecektir. Tüm bunlara sahip olan çalışan da verimli çalışarak yaratıcılığını sergileyebilecektir.

Yöneticilerin çalışanlarına adil davranması, kararlara katılımlarını sağlaması, adil bir ücret politikası uygulaması, çalışanın da örgüte bağlanmasına ve yöneticisine güvenmesine yol açacaktır. Böylelikle çalışanlar, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanarak, motivasyonları yüksek olacak ve işinden duyduğu tatmin derecesi artacaktır.

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin iş tatminine ya da örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili araştırmaların olduğu görülmektedir. Ancak bankacılık

sektöründe örgütsel adalet ve iş tatminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine araştırmaya rastlanmamıştır. Konunun daha ayrıntılı bir biçimde ortaya konulması amacıyla çalışmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin alt boyutları düzeyinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler alt boyut içerdiğinden dolayı çalışmada temel olarak, alt boyutlar arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada oluşturulan model çerçevesinde, özel bankalarda çalışanların, örgütsel adalet algılamaları ve iş tatmin düzeylerinin tespit edilmesi, örgütsel bağlılık ile aralarındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, iş tatminin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı rol oynadığını görülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet ve iş tatmini algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesinin, bireysel ve örgütsel performansın üzerinde etkili olan değişkenlerin anlaşılması açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu düşünceler doğrultusunda örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgütsel adalet ve iş tatmininin etkisine ilişkin özel bankalarda çalışanlar üzerine yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında elde edilen sonuçlar, tespit ve öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1) Yapılan araştırmada örgütsel adalet, prosedür, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel olmak üzere dört boyut; örgütsel bağlılık duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç boyut ve iş tatmini içsel ve dışsal olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, iş tatmininin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Banka çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgüte olan bağlılıkları önemli ölçüde anlamlı çıkmaktadır. Yani bankada örgütsel adaletin ve adil politikaların artmasıyla çalışanların iş tatmin düzeyleri de yükselecektir. Böylelikle örgüte olan bağlılıkları da artacaktır.

2) Araştırmaya göre, banka yöneticilerinin çalışanlarına kazanımlarıyla ilgili karar vermede yönlendirici olduğu görülmektedir. Böylece bilgisel adaletin yüksek olduğu bu bankalarda yöneticiler çalışanlarıyla her türlü iletişime açıktır. Çalışanlarını bilgilendirerek, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bilgi edinme haklarına saygı duydukları düşünülmektedir. Böylece çalışanların da verilen kararlarda ve örgüte karşı oluşan davranışlarda etkisi olduğu görülmektedir.

3) Araştırma sonucunda prosedür, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalet ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum, çalışanların amaçlarıyla bankanın amaçlarının uyumlu olduğunu göstermektedir. İşini severek yapan, örgütüne kendini adayan ve sadakat duyan bankacıların, bankalarını önemsemeleri ve bu yüzden kendilerini bulundukları örgüte karşı sorumlu hissetmeleri ile söz konusudur. Ayrıca banka çalışanlarının, örgütlerinin adil olduğuna ilişkin algılamaları, onların işlerine olan bağlılıklarını artırabilmektedir.

4) Araştırmaya göre, örgütsel adalet ve alt boyutları olan prosedür, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalet ile iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanları ile güvene dayalı ilişkiler geliştiren, örgüt içinde herkese adil davranan, çalışanlarına karşı üzerine düşen yükümlülükleri yerine getiren yöneticilerin varlığı, çalışanların işe bağlanmalarında ve işten aldıkları tatminde etkili rol oynamaktadır.

5) Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak bu araştırma bankacılık sektörü ile sınırlandırılmıştır. Diğer bir sınırlılık da araştırmanın Niğde İli ve Bor İlçesi'ndeki özel bankalarda çalışanlar üzerine yapılmasıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde ve farklı örneklemeler üzerinde araştırma yapılmasının genelleme açısından uygun olacağı düşünülmektedir. Yani araştırmanın tek bir sektörde yapıldığı dikkate alındığında, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin değerlendirilmesinde bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Gelecekte benzer konularda araştırma yapacak olan araştırmacılara daha

farklı sektörlerde, daha fazla örneklem ile modele iş performansının da dahil ederek Yapısal Eşitlik Modeli çalışmaları yapılması önerilebilir.

6) Çalışanların iş tatmin düzeylerini ve örgüte olan bağlılıklarını tespit etmek için düzenli olarak anket çalışması yapılmalıdır. Böylelikle anket sonuçlarına göre yönetici, çalışanın örgüte bağlılığını yükseltici faaliyetlerde bulunarak motivasyonunu sağlamalıdır. Bankadan ayrılan çalışanlara da 'İşten Ayrılma Anketi'nin yapılması, çalışanların örgütten ayrılma nedenlerini tespit edilmesinde önemli rol oynamaktadır.

7) Bankalar işe alımlarda çalışacak adaylara 'Kişilik Testi' yapıp uygun çalışanı uygun pozisyona yerleştirmelidir. Böylelikle çalışanın işten aldığı verim yükselerek, işten aldığı tatmin düzeyi de olumlu yönde etkilenmektedir. Personel devir hızı ve devamsızlık oranı, iş tatminsizliğini ölçmek için iyi bir göstergedir. Bu oranların 6 ay ya da 1 yıl gibi süreçlerde kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu durum yöneticinin örgütte, iş tatminsizliğine neden olan faktörleri anlamasını ve ortadan kaldırması için ona bir fırsat sunarak, çalışanların iş tatmininin artması ve örgütten ayrılmasını engellemektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada özel bankalarda çalışanların örgütsel adalet ve iş tatminlerinin örgütsel bağlılığa etkisi ortaya çıkarmak için yapılmış ve özel bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak isteyen yöneticilere önemli bulgular sunulmuştur. Ayrıca, örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini konu alarak yapılabilecek diğer çalışmalara da ışık tutmaktadır. Banka sektörünün farklı olması, örgütsel bağlılığa ve iş tatminine ilişkin algıların da farklı olduğunu göstermekte, bu da banka çalışanlarının bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. Ayrıca, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma Niğde İli ve Bor İlçesi'ndeki özel bankada çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra benzer konuda çalışma yapanların tüm illerde ve ilçelerde hem özel bankalar hem de devlet bankalarında çalışan personellerin üzerinde de araştırma yapması, araştırmacıları farklı sonuçlara götürebilecektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ALTUĞ, Duygu (1997), *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.

ARNOLD, Hugh ve Daniel FELDMAN (1986), *Group Behavior in Organizational Organizational Behavior*, Auckland: McGraw- Hill International Book Company, USA.

BALAY, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

BALCI, Ali (2003), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

BALCI, Ali (1995), *Örgütsel Gelişim*, Ankara Pegem Yayın No: 188.

BARLI, Ö (2007), *Davranış Bilimleri*, Ankara, Bizim Büro Basım Evi, 187-210.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri- Yönetimsel Davranış*, Ankara.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, 3.Basım, Ankara.

BATEMAN Thomas S. ve ZEITHAML Carl P.(1990), *Management: Function And Strategy*, Richard D. Irwin Inc.

**BAYKAL**, Besim (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1, İstanbul.

**BAYRAKTAROĞLU**, Serkan (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, 2. Baskı, Sakarya.

**BENNETT**, Roger (1997), *Management*, 3. Edition, Financial Times Pitman Publishing.

**BENTON**, Douglas ve Jack, **HALLORAN** (1991), *Applied Human Relations: An Organizational Approach*, 4. Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

**BİNGÖL**, Dursun (1997), *Personel Yönetimi*, Beta Yayınevi, 3.Baskı, İstanbul.

**BİNGÖL**, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul.

**BÜYÜKÖZTÜRK**, S. (2009), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara, Pegem Yayınları.

**CAN**, Halil ve Şahin **KAVUNCUBAŞI** (2005), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitap Evi. 5. Baskı. Ankara.

**CARZO**, Rocco and John **YANOZAS** (1967), *Formal Organization: A Systems Approach*, R.D. Irwin, Homewood, III.

**CEMALCILAR**, İlhan, Doğan **BAYAR**, İnal **ASKUN** ve Şan **ÖZ-ALP** (1993), *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üni. Yayını, Eskişehir.

**CENTEL**, Tankut (1992), *Kısmi Çalışma*, Kazancı Hukuk Yayınları, İstanbul.

- CÜCELOĞLU**, Doğan (1991), *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, 1. Baskı, İstanbul.
- ÇAKIR**, Ö. (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- ÇETİN**, Münevver Ö. (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DAFT**, Richard L. (1997), *Management*, 4. Edition, The Dryden Press.
- DAVIS**, Gordon B. ve **NAUMANN**, J. David (1997), *Personal Productivity*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- DE CENZO**, David A. ve Stephen P. **ROBBINS** (1996), *Human Resource Management*, 5. Edition, John Wiley & Sons.
- DEITZER**, Bernard, K. **SHILLIFF**, M. **JUCIUS** (1979), *Contemporary Manegement Concepts*, September-October.
- DİNÇER**, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN**, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.
- EREN**, Erol (1993), *Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN**, İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul.

**EROĞLU**, Feyzullah (2007), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı, İstanbul.

**GORDON**, Judith R.(1999), *Orgaizational Behaviour*, New Jersey, Prentice Hall.

**HAİR**, Joseph F. Jr, E. Andreson **ROLPH**, L. Tahtam **RONALD** ve C. Black **WILLIAM** (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc, New Jersey, USA.

**İNCE**, M. ve H. **GÜL**, (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi Yayınları, İstanbul.

**JUDGE**, T. ve A. **CHURCH** (2000), ‘Job Satisfaction Research and Practise Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice’, England: *Blackwell Publishing*.

**KAĞITÇIBAŞI**, Ç. (1988), *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Basım Yayım Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul.

**KESER**, Aşkın (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

**KOÇEL**, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, 10. Baskı, İstanbul.

**LUTHANS**, Fred (1995), *Organizational Behavior*, 7. Edition, McGraw Hill, NewYork.

**MEYER**, J. P. And N. J. **ALLEN** (1997), ‘*Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application*’ Sage Publications.

- MOWDAY**, Richard T., Lyman W **PORTER** ve Richard M. **STEERS** (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Pres.
- NAKİP**, Mahir (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- NEWSTROM** John W. ve **DAVIS** Keith (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 9. Ed., McGraw-Hill.
- ÖZGEN**, Hüseyin, Azim **ÖZTÜRK** ve Azmi **YALÇIN** (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZTÜRK**, Azim (1998), *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Noel Kitabevi, Adana.
- PETER**, J. Laurence ve Hull **RAYMOND** (1984), *Peter İlkesi*, (Çeviren: Melih Ölçer), Bilgi Yayınları, No:292, İstanbul.
- REBORE**, R. W. (2001), The Ethics of Educational Leadership, Prentice-Hall Inc., New Jersey Folger, R., ve **CROPANZANO**, R. (1998), Organizational Justice and Human Resource Management, USA: Sage Publications Inc.
- SCHUMACKER**, Randall E., G. Lomax **RİGHARD** (2004), *Beginner"s Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates Inc. New Jersey, USA.
- SHERMERHON**, Jon R., James G. **HUNT** ve R. N. **OSBORN** (1994), *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, John Wiley&sons Inc., USA.
- SPECTOR**, Paul E.(1999), *Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Ed., New York: John Wiley.

**ŞERİF**, Muzaffer ve W. **CAROLYN** (1996), *Sosyal Psikolojiye Giriş I*, Sosyal Yayınları, İstanbul.

**TELMAN**, Nursel ve Pınar **ÜNSAL** (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.

**TIFFIN**, J. ve J. R. **Mc CORMICK** (1974), *Industrial Psychology*, Six Ed., New Jersey Inc..

**TÜRKAN**, A. ve E. **ALTAY**, (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yay.

**UYARGİL**, Cavide, Zeki **ADAL**, İsmail **ATAAY** ve A. Cevat **ACAR** (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık. 3. Baskı. İstanbul.

**WERTHER** William B. ve Keith **DAVIS** (1996), *Human Resources and Personnel Management*, 4. Edition, Mc. Graw Hill International Editions.

**YETİM**, Ünsal (2001), *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*, Bağlam Yayınları, İstanbul.

**YILMAZ**, V. (2004), *Consumer behaviour of shopping center choice*, Social Behavior and Personality, Vol. 32, Issue: 8.

**ZANDEN**, James W. V. (1993), *Sociology, The Core*, Third Edition, Mc. Graw Hill International Editions, Singapore.

## **MAKALELER**

**ABDULLAH**, Mohamed H. A. ve Jason D. **SHAW** (1999), “Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates” *Journal of Managerial Issues*, Vol: XI, No: 1: 77- 93.

**AKDOĞAN**, Asuman ve Özgür **DEMİRTAŞ** (2009), ‘360 Derece performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama’ , *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 23, Sayı:1: 49-71.

**AKINCI**, Z. (2002), ‘Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama’, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4: 1-25.

**AKSU**, Günay, Ahmet Münir **ACUNER** ve Ruhi Selçuk **TABAK** (2002) ‘Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)’, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt:55, Sayı:4: 271-282.

**AKYÜZ**, Ünal, Nihan **DEMİRKASIMOĞLU** ve Çetin **ERDOĞAN** (2013), ‘Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları’ *Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt:38, Sayı: 167.

**ALEXANDER**, S. ve M. **RUDERMAN** (1987), ‘The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior’, *Social Justice Research*, No.1: 177-198.

**ALLEN** Natalie J. ve John P. **MEYER** (1990a), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, v.63, n.1: 2.

**ALLEN**, Natalie J. ve John P. **MEYER** (1990b), “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4: 847-858.

- ALLEN, D. G.** vd. (2003), ‘The Role of Perceived Organizational Support and Sportive Human Resource Practices in the Turnover Process’, *Jurnal Of Manegement*, 29: 99- 118.
- AMBROSE, M.L. ve R. CROPANZANO** (2003), “A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions”, *Journal of Applied Psychology*, L38:2: 266-275.
- AŞAN, Ö ve K. ÖZYER** (2008), “Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3: 129–151.
- AYDIN, G.** (1989), ‘Yükseköğretimde öğrenci kişilik hizmetlerinin düzenlenmesine çok boyutlu bir yaklaşım’, *Yükseköğretimde Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Toplantısı*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi: 173-177.
- AYTAÇ, Ömer** (2005), ‘Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu’, Fırat Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı: 2: 319-348.
- AYTAÇ, Serpil** (2002), “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, İş *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1.
- BAGOZZİ, Richard P.** (1981), “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. A Comment”, *Journal of Marketing Research*, August Vol: 18, No: 3: 375 – 381.
- BASS, Bernard M.** (1981), ‘Leadership Under Stress’, *Handbook of Leadership a Survey of Theory and Research*, Ed. Stog Dills: The Free Press.

- BAYRAM**, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59: 128–136.
- BAYSAL**, Ayşe Can ve Mahmut **PAKSOY** (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, C.28: 7.
- BECKER**, H., (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Vol.66, No.1: 32–40.
- 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: 1091-1104.
- BEUGRE**, Constant D. ve Robert A. **BARON** (2001), ‘Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Prosedural and Interaction Justice’, *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2: 324-339.
- BLADER**, Steven L. ve Tom R. **TYLER** (2005), ‘How Can Theories of Organizational Justice Explain the Effects of Fairness?’, Edt: Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, Handbook of Organizational Justice, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, USA.
- BOYLU**, Y., E. **PELİT** ve E. **GÜÇER** (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.
- BOZKURT**, Öznur ve İlhan **BOZKURT** (2008), ‘ İş tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan araştırması’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 1-18.
- BURRIS**, Val. (1983), “The Social and Political Consequences of Overeducation,” *American Sociological Review*, 48-4: 454-467.

- BROCKNER, Joel, TYLER, Tom R., SCHNEIDER, Rochelle Cooper** (1992), ‘The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall’, *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- BROCKNER, Joel, P.A. SIEGEL, J.P. Daly, T. TYLER ve C. MARTIN;** (1997), “When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability”, *Administrative Science Quarterly*, 42: 558-583.
- BROCKNER, Joel, KONOVSKEY, Mary, SCHNEIDER, Rochelle Cooper, FOLGER, Robert, MARTIN, Christopher, BIES Robert J.** (1994), ‘Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss’, *Academy of Management Journal*, 37:2, 397-409.
- BYINGTON, J. R. Ve J. G. JOHNSTON** (1991), “Influences on Turnover of Internal Auditors”, *Internal Auditing*, Vol: 7, No: 2: 310.
- CEYLAN, C ve N. BAYRAM** (2006), “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık Ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20 Sayı: 1: 105–120.
- CEYLAN, A ve Y.H ULUTÜRK** (2006) “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1): 48–58.
- CHEN, Injazz, Gupta ATUL ve Hua CHUNG** (1996), “Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems”, *International Journal of Operations*, Vol. XVI, No: VII: 111.

- CLIFFORD**, M. (1989), "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quartely*, 30(1).
- COHEN**, A. (2003), 'Multiple Commitments in The Workplace: An Integrative Approach', *United Kingdom: Lawrence Erlbaum Associates*.
- COHEN**, R.L., (1987), 'Distributive Justice: Theory and Research', *Social Justice Research*, 1: 19-40.
- COLQUITT**, J. A., D.E. **CONLON**, M.J. **WESSON** ve C.O.L.H. **PORTER** ve K. Yee **NG** (2001), 'Justice at the Millennium: A Meta Review of Years of Organizational Justice Research', *Journal of Applied Phsicology*, 86 (3): 425-445.
- 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**, Jason A., **RAYMOND** A. Noe ve Christine L. **JACKSON** (2002), 'Justice in Teams: Antecedents And Consequences Of Procedural Justice Climate', *Personnel Psychology*, Vol. 55, No: 1, s. 83-109.
- CROPANZANO**, Russell ve T. A. **WRIGHT** (2003), 'Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Pardigms', *Human Resoruce Management Reviw*, 13:7-39.
- CROPANZANO**, Russell, Cynthia A. **PREHAR** ve Peter Y. **CHEN** (2002), 'Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional', *Group & Organization Menagement*, Vol: 27, No: 3: 324-351.

- CROPANZANO, R., Z. S. BYME, D. R. BOBOCEL, ve D.E. RUPP** (2001), ‘Moral Yirtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice’, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 164-209.
- CROPANZANO, R. ve D.E. RUPP** (2002), “Some Reflections on the Morality of Organizational Justice”, Steiner, D.D., Scarlicki D.P., Gilliland, S.W. (Eds.), *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, Greenwich, *Conn.: Information Age Publications*: 225-272.
- ÇALIK, Temel** (2003), “İşgörenlerin Örgüte Uyum (Örgütsel Sosyallezyon)”, *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2: 163-178.
- ÇAVUŞ, Şenol ve Arzu GÜRDOĞAN** (2008), “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1:18–34.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz** (2005), ‘Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki etkisi: Bir Araştırma’, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2: 23-37.
- ÇELENK, Hakan ve Metin ATMACA** (2010), ‘Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama’, *Marmara Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2: 187-202.
- ÇÖL, Güner** (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *GOP Üniversitesi, Zile Meslek Yüksekokulu*, Cilt: 6, Sayı: 2 Sıra: 9, No: 233.
- ÇÖL, Güner ve Hasan GÜL** (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1: 291 – 306.

- DAVIS**, Keith (1998), ‘İşletmelerde Örgütsel Davranış’, Çev. Kemal Tosun, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul: 45.
- DELANEY**, Joan (1995), ‘Morale Boosters’, *Black Enterprise*, Vol. 26, No. 2, s. 34.
- DEMİREL**, Yavuz ve M. Faruk **ÖZÇINAR** (2009), ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma’ *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı 1: 132.
- DEMİREL**, Yavuz (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Manisa Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15 Sayı:2:179–194.
- DEMİRER**, Ömür, Recep **ÇİÇEK** ve Murat **AKIN** (2009), ‘Tüketici Algılamalarının Market Markalı Ürün Tercihlerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Niğde İlinde Bir Uygulama’’, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2: 129-144.
- DERELİ**, B. (2006), “The Effect of Human Resource Development on the Organizational Commitment”, *Second International Conference on Business, Management and Economics*, Cilt: 3: 17–32.
- DERELİ**, Toker (1976), ‘Organizasyonlarda Davranış’, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları*, No:371, İstanbul.
- DESSLER**, Gary (1999), “How to Earn Your Employees’ Commitment”, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2: 58-66.
- DOĞAN**, Hasan Z. (1981), ‘Rol Çatışması ve İşgören Sorunları’, *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyum*, Ankara, TODAİE: 488.

**DOĞAN**, Selen ve Selçuk **KILIÇ** (2007), ‘Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi’; *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, Sayı: 5, 2007: 37-61.

**DOĞAN**, Hulusi (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2): 69-76.

**DONNA**, K., Mc Neese-Smith (2001), “A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses”, *Journal of Healthcare Management*, 2001: 175.

**DURNA**, Ufuk ve Veysel **EREN** (2005), “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210–219.

**EFEOĞLU**, Efe ve Hüseyin **ÖZGEN** (2007), “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2: 237-254.

**ERDİL**, Oya, Halit **KESKİN**, Salih Zeki **İMAMOĞLU** ve Serhat **ERAT** (2004), ‘Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir uygulama’ *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.

**ERDOĞAN**, İlhan (1999), ‘İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış’, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı*, Yayın No: 5, İstanbul, no: 231.

- ERDOĞAN**, İlhan (1990), ‘Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu’ , *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, No:403.
- ERDOĞAN**, B. (2002), ‘Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals’, *Human Resource Management Review*, 12, USA: 555-578.
- ERGÜL**, H. Fazlı (2006), “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Basarı İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 18: 92-105.
- FARMER**, S.J., T.A. **BEEHR** ve K.G. **LOVE** (2003), “Becoming an Undercover Police Officers: A Note on Fairness Perceptions, Behavior and Attitudes”, *Journal of Organizational Behavior*, 24:4: 373-387.
- FISCHER**, Ronald (2004), ‘Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach’, *International Journal of Organizational Behavior*, V: 8(3), 486-503.
- FOLGER**, R. (1987), ‘Distributive and Procedural Justice in the Workplace’, *Social Justice Research*, No. 1: 143-159.
- FOLGER**, R. ve R. **CROPANZANO** (1998), ‘Organizational Justice and Human Resorce Management, Sage Publications, London Procedural and Interactional Justice’, *Journal of Aplied Psychology*, Vol.31, No: II, 2001: 326.
- GAL**, R. (1983), ‘The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium’, der. Donald Lang, *Royal Roads Military College*: 270-279.

- GAZİOĞLU**, Saziye ve Aysıt **TANSEL** (2002), “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, *ERC Working Papers in Economics*, Vol:3, No:3, Ocak: 9.
- GILBERT**, Jacqueline A. ve Thomas Li-Ping **TANG** (1998), “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personnel Management*, 27(3): 321–338.
- GILBERT**, J.A. ve J.M. **IVANCEVICH** (1999), "A Re-Examination of Organizational Commitment", *Journal of Social Behavior & Personality*, 14 (3): 385-397.
- GOULET**, L. R. ve P. **SİNGH** (2002), “Career Commitment: A Reexamination And An Extension”, *Journal of Vocational Behavior*, 61: 73–91.
- GREENBERG**, J. ve J. **COLQUITT** (2005), ‘Handbook of Organizational Justice Routledge: Lawrence Erlbaum’ : 589-619.
- GREENBERG**, J. ve T.R. **TYLER** (1987), ‘Why Procedural Justice in Organizations?’, *Social Justice Research*, I: 127-142.
- GREENBERG**, J. (1987), ‘A Taxonomy of Organizational Justice Theories’, *Academy of Management Review*, 12: 9-22.
- GREENBERG**, J. (1990b), ‘Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow’, *Journal of Management*, 16: 399-432.
- GREENBERG**, J. (1996), ‘The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments’, *Thousand Oaks*, CA: Sage publications: 428.

- GREENBER**, Jerald, Claire E. Ashton **JAMES** ve Neal M. **ASHKONASY** (2007), ‘Social comparison Processes in Organization’, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 102: 22-41.
- GRUSKY**, D., (1996), “Career mobility and organizational commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 10: 488–503.
- GÜL**, H. (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1): 37–55.
- GÜMÜŞ**, M., B. **HAMARAT** ve H. **ERDEM** (2003), ‘Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları*: 987-998.
- HALLIER**, Jerry ve Phil **LYON** (1996), “Job Insecurity and Employee Commitment: Managers’ Reactions to the Threat and Outcomes of Redundancy Selection”, *British Journal of Management*, Vol. VII: 122.
- HARIS**, Eric G., Andrew B. **ARTIS** ve Jack H. **WALTERS** (2006), ‘Role Stressors, Servis Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes: An Empirical Analysis’, *Journal of Business Research*, Vol.59: 408.
- HARRISON**, J. Kline ve Russell **HUBBARD** (1998), “Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico”, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 138, No. 5: 609-623.
- HARTMAN**, Sandra J., **YRLE**, Augusta C., **GALE**, William P. (1999), ‘Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in A University Setting’, *Journal of Business Ethics*, 20,4, 337-351.

**HARVEY, M. G., M. M. NOVICEVIC and C. SPEIER** (1999), ‘Inpatriate Managers : How to Increase the Probability of Success’, *Human Resource Management Review*. Vol: 9, No:1: 51-81.

**IRAK, D.U.**, (2004), ‘Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu’, *Türk Psikoloji Yazarları*, Haziran 2004, Cilt:7, Sayı:13: 25-43.

**İMAMOĞLU, Salih Zeki, Halit KESKİN ve Serhat ERAT** (2004), ‘Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama’, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:11, Sayı:1: 167-175.

**İŞCAN, Ömer Faruk ve A. NAKTİYOK** (2004), ‘Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları’, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, Cilt:59, Sayı:1.

**İŞCAN, Ömer Faruk ve Ufuk SAYIN** (2010), ‘Örgütsel Adalet, İşTatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki’ *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı: 4.

**JOHNSON, W. R. ve G. JONES** (1991) “The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment”, *Journal of Collective Negotiations in The Public Sector*, Vol:20, No:3: 235-244.

**JOYCE, Iun, Huang XU** (2006),” How To Motivate Your Older Employees To Excel? The İmpact of Commitment On Older Employees ’Performance in The Hospitality Industry”, *Internentional Journal of Hospitality Management: 8*.

**KANTER, Rosabeth M.** (1968), “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4: 499-517.

- KARAMAN**, Filiz ve A.Ender **ALTUNOĞLU** (2007), ‘Kamu üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler’, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14, Sayı:1: 109-119.
- KARKIN**, Necmi (2004), “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Türk İdare Dergisi*: 91-98.
- KAŞLI**, Mehmet (2007), “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2: 159-174.
- KAYA**, Nihat ve Seçil **SELÇUK** (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2: 175-190.
- KAYNAK**, Turgay (1990), ‘Organizasyonel Davranış’, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, Yayını No:117.
- KESER**, Aşkın (2005), “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı:7: 80.
- KETCHAND**, A.A., J.R. **STRAWSER** (1998), “The existence of ultiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting”, *Behavioral Research in Accounting*, 110: 109-137.
- KIM**, S. (2002), ‘Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership’, *Public Administration Review*, 62(2): 231-241.
- KIM**, Tae-Yeol. (2004), ‘The Effects of Cognitive Appraisal on Justice Judgements: How Do Asians Differ from US Americans, and Why?’, University of North Caroline at Chapel Hill, 1-110.  
[www.fbe.hku.hk/doc/seminars/multimedia /seminar.20040506.pdf](http://www.fbe.hku.hk/doc/seminars/multimedia /seminar.20040506.pdf)  
(Erişim Tarihi: 20.11.2005)

- KOÇ**, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28: 200-211.
- KONOWSKY**, M.A. (2000), ‘Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations’, *Journal of management*, 26(6): 489-511.
- KONOVSKY**, M.A. ve S.D. **PUGH**; (1994), “Citizenship Behavior And Social Exchange”, *Academy Of Management Journal*, 37: 656-669.
- KÖK**, S (2006), “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı 1: 291–310.
- KÖSE**, Sevinç, Semra **TETİK** ve Cuma **ERCAN** (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Manisa Yönetim ve Ekonom Dergisi*, Cilt:7, Sayı 1: 219–242.
- KULİK**, C.T. ve M.L. **AMBROSE** (1992), “ Personal and Situational Determinants of Referenyt Choice”, *Academy of Management Review*, Vol. 17: 212-237.
- LAM**, S.S.K., J. **SCHAUBROECK** ve S. **ARYEE** (2002), ‘Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross –National Study’, *Journal of Organizational Behavior*, 23:1, *Proquest Psychology Journals*: 1-18.
- LANKAU**, Melenie J., Dawn S. **CARLSON** ve Troy R. **NIELSON** (2006), “The Mediating Influence of Role Stressors\_n The Relationship Between Mentoring And Job Attitudes”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 68: 309.
- LEE**, R. ve E.R **WILBUR** (1985), “Age, Education, Job Characteristics and Job Satisfaction” , *Human Relations*, Vol. 38, No: VIII: 781-791.

- LEE, S. M.** (1971), 'An Empirical Analysis of Organizational Identification', *Academy of Management Journal*, Vol:8, June-1971: 215.
- LEE, Cynthia, FARH, Jiing-Lih.** (1999), 'The Effects of Gender in Organizational Justice Perception', *Journal of Organizational Behavior*, 20, Hong Kong, 133-143.
- LIM, V.K.G.** (2002), 'The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice', *Journal of Organizational Behavior*, 23:5: 675-694.
- LIND, E. Allan** (2001), "Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments As Pivotal Cognitions In Organizational Relations", *Advances In Organizational Justice*, Editor: Greenberg J. and R. Cropanzano, Stanford University Press, Stanford-California: 56-88.
- MASTERSON, Susanne S., Kyle LEWIS, Barry M. GOLDMAN ve M. Susan TAYLOR** (2002), 'Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedure and Treatment On work Relationships', *Fortcoming in the Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange*, Vol: 43/4: 438- 448.
- MCCAUL, H.S., V.B. HINSZ ve K.D. MCCAUL** (1995), "Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organisation", *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol:31, No:1: 80 - 90.
- MCFARLIN, D.B. ve P.D. SWEENEY** (1992), 'Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes', *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.

**MCGREGOR**, Douglas Murray (1971), 'The Human Side Of Enterprise', *Motivation and Control In Organizations*, 304-312.

**MEYER**, John P., David J. **STANLEY**, Lynne **HERSCOVITCH** ve Laryssa **TOPOLNYTSKY** (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20-52.

**MEYER**, John P. ve Natalie J. **ALLEN** (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1: 61-89.

**MEYER**, John P. ve Natalie J. **ALLEN** (1996), "Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.

**MEYER**, John P. ve Lynne **HERSCOVITCH** (2001), "Commitment in the Workplace toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11: 299-326.

**MİKULA**, G., (2002), "Distribution of Tasks: A View From the Social Psychology of Justice", Steiner, D.D., Scarlicki D.P., Gilliland, S.W. (Eds.), *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, Greenwich, Conn.: Information Age Publications: 177-202.

**MOWDAY**, Richard T., **STEERS**, Richard M. ve Lyman W. **PORTER** (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *The Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.

**MOORE**, B. (1978), 'Injustice: The Social Bases of Obedience and Revolt', *White Plains*, N.Y:M.E. Sharpe.

- MORRIS, J. H. ve J.D. SHERMAN** (1981), ‘*Generalizability of an Organizational Commitment Model*’, *Academy of Management Journal*. Vol:24, No.3: 512-526.
- MORROW, P. C. ve R. E. WIRTH**, (1989), ‘Work Commitment Among Salaried Professionals’, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:34, 40-56.
- MUELLER, Charles W., WYNN, Tor.** (2000), ‘The Degree to Which Justice Is Valued in the Workplace’, *Social Justice Research*, 13: 1, 1-24.
- NAMASIVAYAM, Karthik ve Xinyuan ZHAO** (2007), “An Investigating of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships between Work-Family Conflict and Job Satisfaction among Hospitality Employees in India”, *Tourism Management*, Vol. 28, No. 5: 1212-1223.
- OBENG, Kofi ve Isaiah UGBORO** (2003), “Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 57, No. 2: 83-98.
- OBERHOLSTER, F.R. ve J.W. TAYLOR** (1999), “Spiritual Experience And The Organizational Commitment of College”, *International Forum*, 2(1).
- OKUN, A. M.** (1975), ‘Equality and Efficiency: The Big Tradeoff’, *The Brookings Institution*, Washington DC.
- OLIVER, N.** (1990), “Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.”, *Human Relations*, Vol.43, No.6: 513–526.
- OSHAGBEMI, Titus** (1997), “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.12, No: VII: 511-520.

**OSWALD, A. and P. WARR** (1996), ‘Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69-1: 57-82.

**ÖZDEVECİOĞLU, M ve A. AKTAŞ** (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yasam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş – Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007: 1–20.

**ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, E. Aziz BULUT, Evren Arı TEKÇE, Yıldız ÇİRLİ, Tefik GEMİCİ, Mahmut TOZAL ve Yasemin DOĞAN** (2003), ‘Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:2: 128-137.

**ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve M.Suat AKSOY** (2005), ‘Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi’, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1: 95-106.

**ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut** (2003), ‘Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, Temmuz-Aralık: 77-96.

**ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut** (2003), ‘Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, *Dokuz Eylül Üniversitesi B.F. Dergisi*, 2003,cilt 18(2): 113- 130.

**ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Cemile ÇELİK** (2009), ‘Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt.23, Sayı:1: 93-111.

- ÖZEN**, Janset (2003), ‘Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet’, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 179/59: 183-207.
- ÖZEN**, Janset (2002), ‘Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri’, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, Haziran, Sayı:5: 107-117.
- ÖZKAYA**, Meltem O., İpek D. **KOCAKOÇ** ve Emre **KARA** (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2: 77-96.
- ÖZMEN**, N.T., Ömür **ARBAK**, Yasemin **ÖZER** ve Pınar **SÜRAL** (2007), ‘Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma’, *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 17-33.
- ÖZUTKU**, H (2008), “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol: 37, Sayı/No:2: 79–97.
- PENLEY**, L.E ve **GOULD** (1988), S., “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:9: 43-59
- PILLAI**, R., C.A. **SCHRIESHEIM** ve E.S. **WILLIAMS** (1999), ‘Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study, *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- POYRAZ**, Kemal, Hakan **KARA** ve Seydi Ahmet **ÇETİN** (2009), ‘Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma’, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı:9: 71-91.

- RANDALL**, D. M. ve J. A. **COTE** (1991), ‘Interrelationships of Work Commitment Constructs’, *Work and Occupations*, Vol:18, No:2: 194-211.
- REDMAN**, Tom ve Ed **SNAPE** (2005), “Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour”, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 2: 301-328.
- REICHERS**, Arnon E. (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management*, Vol. 10, No. 3: 465-476.
- ROBİE**, Chet, Ann Marie **RYAN** ve Robert A. **SCHMİEDER** (1998 ), “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction,” *Group and Organization Management*, December: 470-495.
- ROMZEK**, S. Barbara (1990), “Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind”, *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3: 374-382.
- ROWDEN**, Robert W. (1999), “The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 1: 30-35.
- SABUNCUOĞLU**, E.T. (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, C.7, S.2: 613 – 628.
- SAUNDER**, M. N. K. ve **THORNHILL** (2004), ‘A Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework’, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 493-515.

- SCHERMELLEH-ENGEL**, Karin, Moosbrugger **HELFRİED** ve Mler **HANS** (2003), ‘Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures’ , ***Methods of Psychological Research Online***, Vol.8, No.2: 23-74.
- SEARLE**, H. Rosalind ve Kirstie **BALL** (2004), “The Development of Trust and Distrust in a Merger”, ***Journal of Managerial Psychology***, 19(7): 708-721.
- SEMERCİ**, Ç. (2004), “İlköğretim, Türkçe ve Matematik Ders Kitaplarını Genel Değerlendirme leği”, Çukurova Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Mayıs, Cilt:28, No:1.
- SHAPPIRO**, D.L., E.H. **BUTTNER** ve B. **BARRY** (1994), ‘Explanations: What Factors Enhanced Their Perceived Adequacy?’, ***Organizational Behavior and Human Decisions Processes***, 58: 346-368.
- SHETTY**, Y.K. (1978), ‘Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis’, ***Journal of Management Studies***, vol. 15, No.2.
- SKITKA**, Linda J., **MULLEN**, Elizabeth (2002), ‘Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning’, ***Personality and Social Psychology***, Pspb, 28:10, 1419-1429.
- SIMONS**, T. ve Q. **ROBERSON** (2003), “Why Managers Should Care About Fairness: Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes”, ***Journal of Applied Psychology***, L38:3: 432-443.
- TANG**, T., L.P. **BALDWIN** ve L.J. **SARSFIELD** (1996), ‘Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment’, ***S.A.M. Advanced Management Journal***, 61.3; Abı/Inform Global: 25-31.

- TANRIVERDİ**, Haluk (2006), ‘Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma’, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1: 1-29.
- TİSK** (Türkiye İşverenler Sendikası Konfederasyonu), (1999), Çalışma Hayatında Esneklik Semineri, İstanbul.
- TOKER**, Boran (2007), ‘Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.
- TUTAR**, Hasan (2007), ‘Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt:12, Sayı:3: 97-120.
- TYLER**, T.R. (1994), ‘Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive Procedural Justice’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 850-863.
- TYLER**, T.R. (1993), ‘Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research’ , *The Social Psychology of Authority*, der. Murnighan J.K., 141-161, Prentice Hall, NJ.
- TYLER**, T.R. (1989), ‘The Psychology of Procedural Justice’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 830-838.
- TZENG**, Huey Ming (2002), “The Influence of Nurses’ Working Motivation And Job Satisfaction on Intention To Quit: An Empricial Investigation In Taiwan” . *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 39: 868..

UYARGİL, Cavide (1988), ‘İş Tatmini ve Bireysel Özellikler’, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul: 22.

UYGUÇ, Nermin ve Dilek ÇIMRIN (2004), ‘DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler’, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1: 91-99.

ÜNAL, Ayşe (2005), ‘Avrupa’da Kısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri’, *Kamu-İş*, Sayı:1:111-128.

ÜNGÜREN, Engin, Funda CENGİZ ve Serdar ALGÜR (2009), ‘İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma’, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:27: 36-56.

VAN MAANEN, John ve Edgar H. SCHEIN (1979), “Towards a Theory of Organizational Socialization”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1: 209-264.

VANDENBERG R. J. ve V. SCARPELLO (1994), “A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, *Journal of Organizational Behavior*, v.15: 535.

WASTI, S. Arzu (2002), “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26: 525-550.

WENDORF, C. A. ve S. ALEXANDER (2001), ‘Justice Context and Changes in Fairness-Related Criteria Over Time(Paper)’, *Annual Meeting of Midwestern Psychological Association*, Chicago.

**WERMUNT, R. ve H. STEENSMA** (2001), “Stress and Justice in Organizations: An Exploration into Justice Processes with the Aim to Find Mechanisms to Reduce Stress”, Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Vol:2: 27-48.

**WIENER, Yoash** (1982), “Commitment in Organizaitons: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3: 418-428.

**WONG, Yui-Tim, Hong-Yue NGO ve Chei-Sum WONG** (2006), ‘Perceived Organizational Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State Owned Enterprires’, *Journal of Work Business*, 41(2006): 344-355.

**WOTRUBA ve TYAGI** (1991), ‘Met Expectations and Turnover in Direct Selling’, *Journal of Marketing*, 55: 24-35, 1993: 145.

**WROOM, V. H.** (2004), **Work and Motivation**, Newyork, 1964 aktaran İsmail **BAKAN** ve Tuba **BÜYÜKBESE**, ‘Örgütsel İletişim ile İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması’, *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: VII: 1-30.

**YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İPLİK** (2007), “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18: 483-500.

**YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İPLİK** (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1: 395–412.

**YAVUZ**, Ercan ve Cüneyt **TOKMAK** (2009), “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:1 Cilt:1 Sayı:2.

**YÜRÜR**, Şenay (2008), ‘Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2: 295-312.

## **TEZLER**

**AKIN**, Sibel (2010), Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

**AKSEL**, İbrahim (2003), İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir uygulama, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.

**ALICA**, Esin (2008), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Kocaeli.

**ATAY**, Seynur (2006), Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon.

**ATEŞ**, Zeki (2004), ‘Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma’, Yüksek Lisans Tezi, *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- BALAY, R.** (2000), Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan** (2006), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kütahya.
- BİLDİK, Büşra** (2009), Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı.
- BÖLÜKTEPE, F.Eren** (1993), Kamu Örgütlerinde İş Tatmini, Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- CENGİZ, Ayşe Aytül** (2001), Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama: Eskişehir, Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- ÇAKIR, Tuba** (2009), Örgütsel İklim ve Adaletin Tükenmişlikle Olan İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- ÇIRPAN, Hüseyin** (1999), Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- ÇULHA, Osman** (2008), Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

**DEMİRAL**, Özge (2008), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, *Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Niğde.

**DEMİRGİL**, Aslı (2008), İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

**DİLEK**, Hakan (2005), Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

**DİLEK**, U., (2004), Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

**EKER**, Gülden (2006), Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

**ERDOĞAN**, İnci (2010), Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

**ERDOĞMUŞ**, Hatice (2006), Resmî-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.

**EROĞLU**, Gün Şeyma (2009), Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

**ERONAT**, Zeynep (2004), İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

**ESTERHUIZEN**, W. (2008), Organizational justice and Employee Responses to Employment Equity, Master Thesis, *University of Shouth Africa*, South Africa.

**GÖZEN**, Emine D (2007), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

**GÜÇLÜ**, Hatice (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.

**GÜNAYDIN**, S. Cihan (2001), İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.

**İLSEV**, A. (1997), Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi*, Ankara.

**İŞBAŞI**, Ö. Janset (2001), Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.

- KARACA**, Samuray (2001), İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- KELEŞ**, Hatice Necla (2006), İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- MEMİŞ**, M. (2002), Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Gebze.
- MERCAN**, Mustafa (2006), Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Yüksek Lisans Tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon.
- MİNİBAŞ**, Jale (1990), Özel ve Devlet İlkokullarında Görev yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- NAM**, Dilek (2008), ‘Güven Ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.Ş. Örneği)’, Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- OLGUNTÜRK**, E. (2005), Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara’daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

- ÖZCAN, B.E.** (2008), Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana
- ÖZDAYI, Nurhayat** (1990), Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi*, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Lütfiye** (1993), İşgören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- PEKEL, Hüseyin Nail** (2001), İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- PEKTAŞ, Cem** (2002), Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- POLAT, Sehrinaz** (2005), Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*, İstanbul.
- ROBINSON, Karen L.** (2004), The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables, *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University*, San Diego, 1-156.

- SAMADOV, S.** (2006), İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- SAYIN, Ufuk** (2009), Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- SÖYÜK, Selma** (2007), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- SÜTÜTEMİZ, N.** (2005), Müşteri Sadakati Belirleyicileri ve Modellerin Karşılaştırılması: Bankacılık ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- TAN, Çetin** (2006), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, Yüksek Lisans Tezi, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- TAŞKAYA, Serap** (2009), Sağlık Çalışmalarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları İle Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- VAROĞLU, Demet** (1993), Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

**YİĞENOĞLU**, Ece (2007), Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Gore Mesleki Etkinliklerindeki GÜdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler, Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.

**YÜRÜR**, Şenay (2005), Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, *Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

## **BİLDİRİLER**

**AYDEMİR**, Muzaffer ve Hakan **ÖZKAYA** (2003), ‘Bilecik Özel Tıp Kapalı Cezaevi Çalışanları İş Tatmini Araştırması’, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 22- 24 Mayıs, Afyon: 711-723.

**TEKDEMİR**, Sami ve Umut **KOÇ** (2005), ‘ Bilgi Yönetimi ve İş Tatmini: Eskişehir Belediyesindeki Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Nice Bir Araştırma’, *4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 15-16 Eylül 2005, Sakarya: 207-216.

**WASTI**, S. A. (2000), ‘Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi’, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

[tr.wikipedia.org/wiki/Adalet](http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet)

[http://economistsview.typepad.com/economistsview/2006/11/has\\_job\\_securit.html](http://economistsview.typepad.com/economistsview/2006/11/has_job_securit.html)

<http://www.psikolojikdanisma.net/stres.htm>

[www.melezg.blogcu.com](http://www.melezg.blogcu.com)

[www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com)

[http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### Sayın Katılımcı;

Bu anket, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, “**Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Her örgütte olduğu gibi bankaların da başarısının artırılmasında çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının sağlanması, bankaların gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, banka çalışanlarının bağlılıklarının sağlanmasında örgütsel adalet ve iş tatmininin önemini belirlemektir.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz **ilgiden** ve yapacağınız **katkılardan** dolayı şimdiden **teşekkür ederiz**.

**Prof. Dr. Selen DOĞAN**  
**Ayça Aysun GÖRGÜLÜER**

#### İLETİŞİM ADRESİ

Ayça Aysun GÖRGÜLÜER

Akdeniz Üniversitesi

Proje Geliştirme, Araştırma ve Uygulama Merkezi

|         |                                                                      |
|---------|----------------------------------------------------------------------|
| Telefon | 0 539 949 10 96                                                      |
| E-mail  | <a href="mailto:aycagorguluer@gmail.com">aycagorguluer@gmail.com</a> |

#### 1.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

|   |                         |                      |                      |
|---|-------------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | Cinsiyetiniz            | Bay ( )              | Bayan ( )            |
| 2 | Medeni Durumunuz        | Evli ( )             | Bekar ( )            |
| 3 | Yaşınız                 | 25 ve daha küçük ( ) | 26 – 30 ( )          |
|   |                         | 31 – 35 ( )          | 36 – 40 ( )          |
|   |                         | 41 – 45 ( )          | 46 ve daha büyük ( ) |
| 4 | Unvanınız               | Memur ( )            | Şef ( )              |
|   |                         | Kıdemli şef ( )      | Müdür Yardımcısı ( ) |
|   |                         | Müdür ( )            |                      |
| 5 | Kurumda Çalışma Süreniz | 3 yıl ve daha az ( ) | 4 – 6 ( )            |
|   |                         | 7 – 9 ( )            | 10 – 12 ( )          |
|   |                         | 12 yıl ve üzeri ( )  |                      |

## **2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET**

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

### 3. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

Aşağıdaki ifadeler **işinizi yaparken** hissettiklerinizle ilgili olup her biri için 1’den(Memnun Değilim) 5’e (Memnunum) kadar katılma derecenizi ifade eden sayıyı daire içine alınız.

|    |                                                                                  | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | Ne Memnunum<br>Ne Memnun Değilim | Memnunum | Çok Memnunum |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------------|----------|--------------|
| 1  | Beni her zaman meşgul etmesi bakımından                                          | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 2  | Bağımsız çalışma olanağının olması bakımından                                    | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 3  | Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından                     | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 4  | Toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından                  | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 5  | Amirimin emrindeki kişileri idare şekli bakımından                               | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 6  | Amirimin karar verme yeteneği bakımından                                         | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 7  | Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından             | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 8  | Bana sabit bir iş sağlaması bakımından                                           | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 9  | Başkaları için bir şeyler yapabilme şansına sahip olmam bakımından               | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 10 | Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından                 | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 11 | Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından   | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 12 | İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından                   | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 13 | Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından                             | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 14 | İş içinde terfi olanağının olması bakımından                                     | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 15 | Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından                 | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 16 | İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 17 | Çalışma şartları bakımından                                                      | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 18 | Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşılması bakımından                     | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 19 | Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından                        | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |
| 20 | Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından                        | 1                  | 2              | 3                                | 4        | 5            |

#### **4. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Aşağıdaki ifadeler **kuruma bağlılık** düzeylerinizi ölçmeye yönelik olup her biri için 1'den(Katılmıyorum), 5'e (Katılıyorum) kadar katılma derecenizi ifade eden sayıyı daire içine alınız.

|           |                                                                                                                  | <b>Kesinlikle<br/>Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Ne<br/>Katılıyorum<br/>NeKatılmıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle<br/>Katılıyorum</b> |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| <b>1</b>  | Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum                                                                    | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>2</b>  | Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor                                                                    | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>3</b>  | Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum                                                                | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>4</b>  | Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum                                                            | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>5</b>  | Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum                                                         | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>6</b>  | Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum                                                       | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>7</b>  | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.                                                                            | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>8</b>  | Başka bir iş ayarlamadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.                                                | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>9</b>  | Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.                        | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>10</b> | Şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım alt üst olur.                                                               | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>11</b> | Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile, kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.                 | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>12</b> | Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.                             | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>13</b> | Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederim                                                                  | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>14</b> | Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluk nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır. | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>15</b> | Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılırsam çok ayıp olur.                                        | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |
| <b>16</b> | Daha avantajlı olsa bile; bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.                                        | 1                                  | 2                   | 3                                            | 4                  | 5                                 |

***Katkılarınız için teşekkürler...***

## Ek 2: Özgeçmiş

### ÖZGEÇMİŞ

1. Adı : AYÇA AYSUN
2. Soyadı : GÖRGÜLÜER
3. Doğum tarihi : 17.05.1986
4. Doğumyeri : Antalya
5. Telefon : 0 242 310 60 52
6. E-mail : [aycagorguluer@gmail.com](mailto:aycagorguluer@gmail.com)
7. Medeni hali : Bekar

### 8. Öğrenim / eğitim alınan kurum

| Öğrenim/Eğitim alınan kurum                     | Alınan diploma veya dereceler:                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niğde Üniversitesi,<br>Niğde<br>(2009-2012)     | Yüksek Lisans, Yönetim ve Organizasyon<br>Tez Başlığı: <b>Örgütsel Adalet ve İş Tatminin<br/>Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma</b><br>Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN |
| Akdeniz Üniversitesi,<br>Antalya<br>(2004-2009) | Lisans, İşletme - İngilizce (1 yıl İngilizce Hazırlık)                                                                                                                              |
| Niğde Atatürk Lisesi,<br>Niğde<br>(2000-2004)   | Türkçe-Matematik (1 yıl İngilizce Hazırlık)                                                                                                                                         |

### 9. Yabancı Dil:

| Dil       | Okuma     | Konuşma   | Yazma     |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| İngilizce | İyi       | İyi       | İyi       |
| Rusça     | Başlangıç | Başlangıç | Başlangıç |

### 10. Profesyonel örgütlere üyelik:

- Akdeniz Üniversitesi Girişimciler Kulübü, 2007
- Akdeniz Üniversitesi Edebiyat Kulübü, 2006-2009
- Akdeniz Üniversitesi Tanıtım Kulübü (ATAK), 2004-2006

**11. Diğer beceriler:**

Microsoft Ofis Programları, Eta Muhasebe Programı, içerik geliştirme deneyimi

**12. Şu anki görevi:**

- **Akdeniz Üniversitesi** – Proje Danışmanı – APGEM (Akdeniz Üniversitesi Proje Geliştirme, Araştırma ve Uygulama Merkezi) - (2011 Eylül – devam)

**13. Bölgedeki özel deneyimleri:**

| Ülke        | Tarih (Başlangıç – Bitiş) |
|-------------|---------------------------|
| Türkiye     | 2009-devam                |
| Bulgaristan | 2012                      |
| Hollanda    | 2012                      |

**14. Profesyonel deneyim**

| Tarih                   | Yer     | Kurum                  | Pozisyon              | Tanım                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|---------|------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Devam<br>–<br>09.2012   | Antalya | Sosyal Güvenlik Kurumu | Araştırmacı-Katılımcı | Hayatboyu Öğrenme Programı, Leonardo Da Vinci Hareketlilik Programı kapsamında yürütülen ‘Tarım Sektöründe Çalışanlara Hayatboyu Sosyal Güvenlik’ projesi kapsamında üniversite ile özel sektör arasındaki kontak çalışmaları, Hollanda’da tarım sektöründe öne çıkan özellikleri araştırmak |
| 08.2011<br>–<br>08.2012 | Antalya | Akdeniz Üniversitesi   | Proje Asistanı        | APGEM tarafından BAKA finansmanı ile yönetilen ‘Engelsiz Antalya – Engelsiz Turizm’ projesi teknik ve mali dokümantasyon ve kontak çalışmaları                                                                                                                                               |

|                         |         |                                                      |                        |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|---------|------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08.2011<br>–<br>08.2012 | Antalya | Akdeniz<br>Üniversitesi                              | Proje<br>Asistanı      | APGEM tarafından BAKA<br>finansmanı ile yönetilen<br>'Gelenekten Geleceğe<br>Döşemealtı Halıcılığı' projesi<br>teknik ve mali<br>dokümantasyon ve kontak<br>çalışmaları        |
| 08.2011<br>–<br>04.2012 | Antalya | Altı Nokta<br>Körler Derneği<br>Antalya Şubesi       | Proje<br>Asistanı      | Sivil Toplum Diyalogu<br>Geliştirme programı–<br>'Görme Engelliler için<br>Tanınırlık ve Daha Fazla<br>Erişebilirlik' projesi<br>araştırma ve içerik geliştirme<br>çalışmaları |
| 06.2011<br>–<br>10.2011 | Antalya | Kumluca<br>Belediyesi                                | Araştırmacı            | Sivil Toplum Diyalogu<br>Geliştirme – Tarım ve<br>Balıkçılık – 'Akdeniz'in<br>Kalbinde YMS Pazarlama'<br>projesi araştırma ve içerik<br>geliştirme çalışmaları                 |
| Devam<br>–<br>09.2011   | Antalya | Akdeniz<br>Üniversitesi                              | Proje<br>Danışmanı     | Proje Geliştirme, Uygulama<br>ve Araştırma Merkezi                                                                                                                             |
| 09.2011<br>–<br>03.2011 | Antalya | Garanti Bankası                                      | Gişe Asistanı          | Antalya Havaalanı Dış Hatlar<br>Bağlı Şubesinde her türlü<br>kredi, kredi kartı satışı ve<br>gişe işlemlerini<br>gerçekleştirmek                                               |
| 02.2011<br>–<br>11.2010 | Antalya | Liljeberg<br>Research<br>International<br>Ltd. Şti., | Pazar<br>Araştırmacısı | Yurtiçi ve yurtdışında yer<br>alan firmaların piyasa<br>araştırmaları için telefonda<br>anket uygulaması- Yarı<br>Zamanlı                                                      |
| 08.2008<br>–<br>06.2008 | Antalya | Halkbankası                                          | Stajyer                | Yöneticinin verdiği yetkiler<br>dâhilinde gişe işlemlerini<br>gerçekleştirmek                                                                                                  |

## 15. Bilimsel Araştırma Çalışmaları

Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, **‘Kadın Akademisyenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma’** Yüksek Lisans Programı –Seminer Çalışması

## 16. Eğitimler ve Sertifikalar

|         |                                                      |                                            |
|---------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 03.2011 | Garanti Bankası<br>İSTANBUL-ANTALYA                  | Temel Düzey Bankacılık<br>Eğitimleri       |
| 11.2008 | Akdeniz Üniversitesi-<br>CSA HOLDİNG- ANTALYA        | Beden Dili ve Duygusal<br>Zekâ Sertifikası |
| 06.2007 | Antalya Sanat ve Meslek Eğitim<br>Kursları – ANTALYA | Rusça Sertifikası                          |