



2020 / Vol:6, Issue:26 / pp.731-746

**RESEARCH ARTICLE**

Arrival Date : 12.03.2020

Published Date : 29.05.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.323>

Reference : Kesim, E. & Kurt, M. (2020). "Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(26):731-746.

# ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ DIŞ YERLEŞKELERİNDE GÖREV YAPAN İDARİ PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

## The Relationship Between Organizational Justice Perceptions And Organizational Commitment Of Administrative Staff Working In Zonguldak Bülent Ecevit University's Outer Campuses<sup>2</sup>

**Dr. Öğr. Üyesi Emel KESİM**

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Zonguldak Meslek Yüksekokulu, Zonguldak/Türkiye

**Meriç KURT**

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Zonguldak/Türkiye



### ÖZET

Bu çalışmada Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi dış yerleşkelerinde görev yapan idari personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette 5'li Likert Tipi ölçek uygulanmıştır. Anketimize gönüllü olarak 245 kişi katılmış, anketlerin sağlıklı veri temin eden 242 adedi kullanılmıştır. Veriler, "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarında adalet algısının hâkim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işgörenlerin örgütsel bağlılığa sahip oldukları ve özellikle de devlet kurumunda çalışıyor olmanın verdiği güven ve gelecek garantisi hissini örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığının güçlü çıkmasına neden olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Üniversite, İdari Personel, Dış Yerleşke

### ABSTRACT

In this study, the relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment of administrative personnel working in the outer campuses of Zonguldak Bülent Ecevit University was investigated. Questionnaire method was used in the study. A 5-point Likert Type scale was applied in the survey. 245 people voluntarily participated in our survey, 242 of them were used to provide healthy data. The data were collected with "Organizational Justice Scale" and "Organizational Commitment Scale". As a result of the research, it was concluded that the perception of justice is dominant in all sub-dimensions of organizational justice perception. In addition, it is seen that the employees have organizational commitment, and especially the sense of trust and future guarantee provided by working in the state institution causes the continuance commitment, which is one of the sub-dimensions of organizational commitment, to be strong.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Commitment, University, Administrative Staff, Outer Campus

<sup>1</sup> Bu makale Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı öğrencisi Meriç Kurt'un Dr. Öğretim Üyesi Emel Kesim danışmanlığında gerçekleştirdiği "Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" başlıklı tezden üretilmiştir.

<sup>2</sup> This article generated from the thesis in consultation of Dr. Emel Kesim by Meriç Kurt, who is student of the Management Department of Zonguldak Bülent Ecevit University Institute of Social Sciences "The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment of Administrative Staff Working in Zonguldak Bülent Ecevit University's Outer Campuses "

## 1. GİRİŞ

İnsanların daima gündeminde bulunan ve bulunmaya devam edecek olan konulardan biri de şüphesiz ki adalet konusudur. Çünkü toplumlar adalet temeli üzerine kurulur ve yönetilir. Toplumsal adalet kuşkusuz yasalar çerçevesinde hareket eden mahkemeler tarafından sağlanmaktadır. Ancak günümüzde özellikle sosyal bilimcilerin en önemli konularından biri değişen toplum yapısı ve gelişen teknoloji ile birlikte oluşan örgütlerdeki adalet algısıdır.

İlk çağlardan beri çalışmak zorunda olan insanoğlu, birlikte hareket ettiklerinde daha güçlü olduklarını ve daha zor olduğunu düşündükleri işleri yapabildiklerini fark etmelerinden itibaren farkında olmasalar bile kendilerini bir örgütün içinde bulmuştur. Birlikte başarılı işler insanları daha uyumlu çalışmaya sevk ederken elde edilen kazanımların dağıtımını, güçlü olanın daha çok pay alması anlayışından yola çıkarak eşit veya adil paylaşım anlayışına dönüşmeye başlamıştır. İnsanoğlu günümüzde dahi halen farklı örgütlere üye olarak ve nedeni ne olursa olsun üye olarak kalmaya devam ederek toplum içindeki yaşamlarını devam ettirmekte, statü, itibar, ekonomik güç vb. kazanımlar elde etmeye çalışmaktadır.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgüt, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat; bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünüdür (TDK, 2019).

Adalet; yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk (TDK, 2019).

Adalet, insanların eşit olduğu düşüncesini benimseyerek, herkese eşit muamele yapmak, kişilere kanunlar ve kurallara çerçevesinde sahip oldukları haklarını tam anlamıyla vermek, dürüst davranmak ve doğru olanı yapmaktır.

Sosyal bilimciler adaletin, işgörenlerin bireysel tatmininin sağlanmasında ve örgütlerde etkinliği arttırmak için gerekli olan ana unsurlardan biri olduğunu, adaletin sağlanamamasının örgüt içinde sıkıntı yaratabileceğinin farkına varmışlardır. Bu nedenle toplumsal ve kişiler arası adalet kurallarını örgütlere uygulayıp hayat geçirerek örgüt içinde gerçekleşen davranışları değerlendirmeye çalışmışlardır (Kasapoğlu 2015: 18).

Greenberg'e (1990) göre; örgütsel adalet, işgörenlerin örgütteki ödüllerin dağıtılması, cezaların verilmesi, kuralların uygulanması, işlemlerin yürütülmesi, iletişim ve etkileşimlerin adil olup olmadığı konularına dair algılarıdır. İnce ve Gül'e (2005) göre ise örgütsel adalet; ücret ve ödüllerin dağıtılması, görev dağılımı, karar verme ve bilgilendirme süreçleri ile örgütteki sosyal ilişkilerin işgörenlerde oluşturduğu adalet algısıdır.

Bireyler ile gruplar kanunlara tabi olmakla birlikte içinde yetiştikleri ve var oldukları toplumların kültürlerinin ve toplumsal normlarının etkisi altında kalacaklarından dolayı adalet konusunda birbirlerinden farklı görüşlere sahip olabilirler. Bu nedenle de adaletle bakış açıları ve birbirinden farklı olabilir.

Adalet kavramı alanyazında genel olarak algı olarak adlandırılmaktadır. Bunun nedeni, örgütün işgörene karşı sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarda adaletli olup olmadığı değil, işgörenin örgütün tutum ve davranışlarını ne ölçüde adil bulduğu ile ilgili olduğundandır (Laçinoğlu, 2010: 10). Zaman içinde algılar tutumlara dönüşmekte ve tutumlarda bireylerin hareket tarzlarının ve davranışlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

İşgören doyumunun sağlanması ve doyum sonucunda verimli sonuçlar elde etmek için temel ihtiyaçlardan biri de örgütsel adalettir. Çünkü örgütsel adalet işgörenlerin tutum ve tavırlarına yön verir. Adalet konusundaki algılama yüksek ise olumlu tutum ve tavırlara olanak sağlarken, düşük algı

düzei örgütler açısından sıkıntılı durumlara yol açabilecek olan çalma faaliyeti, huzursuzluk yaratmak gibi olumsuz tutum ve tavırlara neden olabilmektedir (Eker, 2006: 5).

Tutum ve tavırlarını; yaşadıkları, gördükleri veya şahit olduklarını nasıl algıladıklarına bağlı olarak adalet olup olmadığına karar veren işgörenler örgütsel adaletin önemini artmasını sağlamaktadırlar.

## 2.1. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet araştırmaları, örgütsel adaletin, dağıtım, prosedür ve etkileşimsel olarak adlandırılan üç boyuta sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### 2.1.1. Dağıtım Adaleti

Büyük toplumlardan birkaç kişilik gruplara kadar sahip olunan kaynakların ve ödüllerin dağıtılması, cezaların uygulanması sosyal sistem olmanın bir gereğidir. Bu gereklilik daima, mutlaka çözülmesi gereken bir sorun olarak kendini göstermiştir.

Örgütsel adalet alanyazınında ortaya konulan ilk kavram örgütsel dağıtım veya bölüşümü konu alan dağıtımsal adalettir. Dağıtımsal adalet örgütün kaynaklarının paylaşımının işgörenler tarafından nasıl algılandığını ifade eder (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 467).

İşgörenler sahip oldukları ve örgütün çıkarları doğrultusunda kullandıkları kişisel özellikleri, örgütün çalışma koşulları, çalışmaları sırasında yaşadıkları, çaba ve performansları ile örgütten elde ettikleri kazançları ve örgütün neden olduğu kayıplarını karşılaştırarak örgütün kendisine adil olup olmadığı yönünde algı geliştirir (Özdevecioğlu, 2004: 185 – 186; Kara, 2011: 35).

İşgören ortaya koyduğu performansa karşılık elde ettiği kazanımları kıyasladığında, özellikle hak ettiğini düşündüğünden eksik kazanç sağladığına inanırsa eşitsizlik olduğu algısına kapılır ve eşitliği sağlamak için bazı olumsuz davranışlarda bulunmaya başlayabilir. Bunun tersi durumlarda söz konusu olabilmektedir yani işgören hak ettiğinden fazla kazanç sağladığına inandığı durumda da eşitliğin olmadığı algısına kapılabilir.

### 2.1.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti kavramı “İşlemsel Adalet”, “Süreç Adaleti” ve “Uygulamaya İlişkin Adalet” gibi değişik isimlerle de anılmaktadır (Kara, 2011: 37, Konyalı, 2015: 61).

1975 yılında Thibaut ve Walker’in hukuk alanında kanuni işlemlerin ve kararların toplumsal etkisini araştırdıkları çalışma, prosedür adaleti konusundaki ilk önemli çalışmadır (Laçinoğlu, 2010: 24). 1983 ve 1985 yıllarında, Greenberg ve Folger tarafından yapılan çalışmalarla birlikte prosedür adaleti kavramı ilk kez sosyal-yasal alandan örgütsel alana taşınmış ve sıkça ele alınan bir konu haline gelmiştir (Özkılıççı, 2011: 23).

Prosedür adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemler ve süreçler konusundaki adalet algılamasıdır (Cropanzano ve Folger, 1991: 134; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 202; Mumcu, 2014: 46-47).

Örgüt içinde alınan kararlarda kullanılan prosedürler hakkındaki adalet algısı, kazanımların ne derece adil olduğu konusundaki algıyı da etkiler. İşgörenler uygulanan prosedürleri adil olarak algıladıkları takdirde kazanımlar hakkındaki adaletsizlik ile daha az ilgilenmektedirler.

Hiç bir prosedür kusursuz değildir. Prosedürler adil kazanımları sağladığı müddetçe meşru olacaktır. Başka bir anlatımla, dağıtım adaleti, kararların adilliğine odaklanmaktayken prosedür adaleti, kararların alınmasında etkili olan süreçler üzerine odaklanmaktadır (İşbaşı: 2000, 52; Konyalı, 2015: 61).

### 2.1.3. Etkileşimsel Adalet

Çalışma ortamındaki insanlar arasındaki ilişkiler işgörenlerin algılarını ve tutumlarını yönlendirir. Karar vericiler ile işgörenler arasındaki ilişki de örgütsel adalet algısının belirleyicilerinden biridir. Bu ilişkinin niteliği etkileşimsel adalet boyutunun çerçevesini belirler.

İşgörenler kendilerine karşı sergilenen tavırları adalet göstergesi şeklinde algılamaktadırlar (Eker, 2006: 23). Etkileşimsel adalet kavramı; işgörelere gösterilen değer, saygılı davranmak, gerekli kararların işgörelere doğru şekilde aktarılması, alınan kararlarda neye göre hareket edildiği ve kararların aktarılması sırasında takınılan tavrın adaletli olup olmadığı konularını içerir.

Etkileşime dayalı adalet kavramında diğler bir nokta da kararların nasıl söylendiğidir. Burada ortaya çıkan, örgüt içerisinde bireylerin kendi kişilik ve haklarına saygı duyulması gereksinimidir (Erkanlı, 2009: 21). İşgörelere nazik, saygılı, duyarlı, içten davranan, verilen kararlara ilgili işgöreleriyle görüşen ve onlara detaylı bir şekilde açıklama yapan yöneticiye karşı oluşan olumlu tutumlar sayesinde etkileşim adaletinin, prosedür ve dağıtım adaletinden daha önemli sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Kahraman, 2017: 56-57). Etkileşim adaleti, alınmış olan kararların nedenlerini açıkladığından ve bu sayede içten ve dürüst bir iletişime imkan verdiğinden dolayı prosedür adaleti ile ilgili algıları olumlu şekilde etkilemektedir (Özen, 2001: 114; Yanılmaz, 2014: 24-25).

Kararlar işgörelere çıkarlarının tersine olduğu durumlarda bile eğer kararın nedenleri ve gerekçeleri izah edilebiliyorsa, işgörelere prosedürleri ve karar sürecini daha adaletli olarak algılamaktadırlar. Etkileşimsel adaletin bu yönü araştırmacıların bazıları tarafından “bilgilenme kaynaklı adalet algısı” olarak tanımlanmaktadır (Yanılmaz, 2014: 25).

### 2.2. Örgütsel Adaletin Sonuçları

İşgörelere, görevlerin, ödüllere ve cezaların dağıtımında adaletli olunup olunmadığı ile yakından ilgilidirler. Bu nedenle de kendilerini daima diğler işgörelere ile karşılaştırırlar. Prosedürlerin herkese eşit olarak uygulanıp uygulanmadığını bilmek isterler. Kendi hakkında alınmış olan kararların nedenlerini öğrenmek isterler. Yöneticilerinin kendilerine karşı olan tutum ve davranışlarını sorgularlar. Bunlardan dolayı, oluşturdukları algıları ile tutum ve davranışlarına yön verirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, saldırganlık, devamsızlık ve işten ayrılma, örgütsel adaletin bazı davranışsal ve tutumsal sonuçlarıdır (Kılınç, 2018: 29-30).

Yüksek derecedeki örgütsel adalet algısı, işte kalma niyetini, moral ve motivasyonu, performansı, ücret memnuniyetini, örgütsel destek algısını, inisiyatif kullanma davranışını yükseltirken; örgüte karşı duyulan olumsuz hisler, tükenmişlik duygusu, şikayet, çatışma ve saldırganlık gibi istenmeyen tutum ve davranışları azaltmaktadır.

Ödüllendirmenin siyasi etkiler neticesinde yapılması, kişilere iltimas sağlanması, ödülün hak etmeyenlere verilmesi, ödüllendirmenin açıkça ve aleni olarak yapılmaması, yöneticinin teklifi ile üst yönetim tarafından ödüllendirme yapılması, ödülün amaç haline getirilmesi, yeterince ödüllendirme yapılmaması gibi sorunlar adaletsizlik algısını arttırabilmektedir (Sabancı, 1999: 386; Yıldırım, 2008: 686; Polat ve Kazak, 2014: 76).

İşgörelere, kendilerine karşı adil olunmadığını düşündüklerinde örgütsel adalet algıları seviyeleri düşer, örgütlerine karşı tutum ve davranışları olumsuz yönde gelişir, moralleri ve performansları düşer, işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışları artar. İçine kapanıklık, hırsızlık, işini başka bir mesai arkadaşına yaptırma, sapkın tavırlar, işi sabote etme gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergileme eğilimi artar. İşgörelere memnuniyetsizliği, örgüte karşı iyi niyetlerini kaybetmelerine neden olur. Bunun sonucunda işgörelere; muhtemel müşterilere örgütün ürünlerini ve hizmetlerini almaları konusunda öneride bulunmamaya başlayabilir, örgüte katılmak isteyenlere ya da yeni katılanlara örgüt hakkında olumlu bilgi vermektan kaçınabilir ve örgütte işe başlamak isteyenleri özendirmemek gibi örgütten intikam alma tavrı sergilemeye başlayabilmektedirler.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgüt; çevreden aldığı girdileri işleyerek dönüştüren ve sonunda da çıktılar olarak yine çevreye sunan açık sistemlerdir (Can,2004: 4).

Bağlılık; bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma karşı hissedilen ve yapılmak zorunda olunan bir yükümlülüktür (Balay, 2000: 14).

Bağlılığın temelinde aidiyet duygusu bulunmaktadır. Bunun sayesinde işgören ve örgüt arasında özdeşleşme oluşur. İşgören bu duyguyu sayesinde örgütün değerlerini ve amaçların benimser ve bu örgütün hedefleri doğrultusunda ilerler.

İlk kez 1956 yılından Whyte tarafından incelenen örgütsel bağlılık kavramının gelişimine Becker, Allen, Meyer, Porter, Modway, Steers gibi birçok araştırmacı katkıda bulunmuştur.

Meyer ve Allen (1997)'a göre örgütsel bağlılık; işgörenin işine devam etmeyi istemesi, işine düzenli gelmesi, işletmenin sahip olduklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir. İnce ve Gül (2005)'e göre; örgütsel bağlılık, örgüt ile özdeşleşen bireyin örgüt ile kurduğu kimlik birliğinin düzeyidir.

Örgütler hayatta kalabilmek ve faaliyetlerine devam edebilmek için maliyetlerini düşürmek ve performanslarını arttırmak, süreç ve ürünlerini iyileştirmek, kalite ve verimliliği arttırmak zorundadırlar. Bu nedenle de örgütsel bağlılık konusu işletmeler için önemli konu haline almaya başlamıştır (İnce ve Gül, 2005: 13).

Amaçlarını gerçekleştirmek, değerlerine sahip çıkmak ve inançları için çabalamak amacıyla bir araya gelerek bir örgüt çatısı altına toplanan ve birleşen işgörenlerin bulunduğu ortak paydalar ne kadar fazla ise örgüt kültürü o derece güçlü olur. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt içindeki birlik ve beraberliğin sağlanmasına, verimliliğin artmasına ve bunların devamlı hale gelmesine katkıda bulunur. Devamlılık arz eden bu durum, örgütün ve üyelerinin birbirlerini gözeterek ve kazanım sağlamaya devam ederek yol alması, örgütsel bağlılığı da olumlu etkileyecektir. Buradaki en önemli nokta işgörenin hissettiği bağlılığın gönüllük esasına dayalı olmasıdır (Bozkurt, 2007: 7; Doğrul, 2013: 8).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip işgörenler, örgütün yararına olduğuna inandıkları örgütsel değişim faaliyetlerini itiraz etmeden kabullenerek değişimleri kendileriyle daha kolay özdeşleştirmektedirler (Yousef, 2000: 568).

Örgütsel bağlılığa sahip işgörenler örgütte kalmak isteyeceklerinden, işgücü devir hızı azalır. Böylece örgütler, uzun süre örgüt üyesi olan işgörenleri amaçlara ve hedeflere yönlendirmekte ve değerleri benimsetme konusunda zorlanmayacak ve daha başarılı olacaktır. Ayrıca bu işgörenler ile örgütsel vizyon oluşturmak daha kolay olacaktır.

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Araştırmaların ortaya koyduğu teoriler üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; tutumsal bağlılık yaklaşımları, davranışsal bağlılık yaklaşımları ve her ikisinin ortak özelliklerini taşıyan çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır.

##### 3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık; işgörenin ve örgütün amaç, değer ve hedeflerinin birbiri ile örtüşmesi sonucu ortaya çıkan bağlılık türüdür. Tutumsal bağlılık türünde, örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç, kabullenme ve özümseme; örgütün yararı için gönüllü olarak daha çok çalışma; örgüt üyeliğini sürdürme isteği vardır.

Tutumsal bağlılık, işgörenin üyesi olduğu örgüte karşı sadece kanunlar, kurallar ve imzaladığı sözleşmenin bağlayıcı şartları gereği pasif bir bağlılığı değil, gönüllü olarak kabul ettiği örgütün



amaçlarına, hedeflerine, değerlerine, misyonuna, vizyonuna ve başarısına zihinsel, duygusal, tutumsal ve davranışsal olarak katkı sağlayıcı aktif bir gönüllülüğü ifade eder (Bakan, 2011: 77). Tutumsal bağlılığın sonuçları arasında, örgüt ile özdeşleme, örgütün amaç, hedef ve değerlerin daha iyi benimsenme, performans artışı, verimlilik ve üretkenlikte artış, işe devamsızlık ve işgücü devir hızında azalma gibi unsurlar sayılabilir.

### 3.1.2. Davranışsal Bağlılık

Sosyal psikologların ortaya koyduğu davranışsal bağlılık, işgörenlerin uzun süre aynı örgütte kalmaları ve bu sorunla başa çıkma yöntemleriyle ilgilidir. Davranışsal bağlılıkta işgörenler, örgüte değil yaptıkları bazı davranışlara bağlılık göstermektedirler.

İşgörenler yaptıkları bir davranışı sürdürmeye devam etmekte ve bu davranışa bağlılık göstermektedir. İşgören yaptığı davranışın doğru olduğu konusunda kendi kendini ikna ederek buna yönelik tutumlar geliştirir.

### 3.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştiren Reichers çoklu bağlılık yaklaşımı adı ile yeni bir örgütsel bağlılık yaklaşımı ortaya koymuştur (Reichers, 1985: 465, Gül, 2002: 49; Güner, 2015: 16, Hüseyinliklioğlu, 2010: 72).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflandırmalarda genellikle bağlılığın örgütün tamamına hissedildiği düşüncesi hâkimdir (Gül, 2002: 49). Örgüt teorisyenleri örgütlerin aynı amaç etrafında toplanmış insanlardan oluştuğu görüşü ile ilgilenirken, bağlılık teorisyenleri örgütleri hem tek başlarına hem de aynı özellikleri sergileyen parçaların toplamı olduğu perspektifinden ele almaktadırlar (Gül, 2002: 50). Bu yaklaşıma göre örgütler farklı amaçları ve değerleri bulunan ancak aynı ortak payda da buluşan kişiler ve gruplardan oluştuğunu ifade eder.

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgütteki farklı öğeler, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin oluşmasına neden olabilir. İşgörenler; yöneticilerine, mesai arkadaşlarına, iş yerindeki arkadaş gruplarına, müşterilere, tedarikçilere, meslek mensuplarının organizasyonlarına, sendikalara veya topluma farklı türde bağlılık gösterebilir.

### 3.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın işgörenlerin performansını arttırdığı, özellikle yüksek bağlılık düzeyine sahip işgörenlerin örgütün amaç, hedef ve değerlerini daha çabuk ve daha çok benimseyerek içselleştirmesinden dolayı bu doğrultuda daha çok çaba gösterdiği ifade edilmektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olan işgörenler, işleri için daha fazla çalışmakta ve çaba sarf etmektedirler. Ayrıca örgütsel kararlara uyma seviyeleri daha yüksektir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerde çalışma ortamı ya da işin kendisi ile ilgili nedenlerden dolayı işe geç gelme durumları daha az olmaktadır. Bu işgörenler işlerini olumsuz etkileyeceğinden ve engelleyeceğinden dolayı da kişisel sebeplerle işe geç gelme durumlarının yaşanmaması için de çabalamaktadırlar (Keleş, 2006: 97, Çetinel, 2008: 82).

Örgütsel bağlılığı zayıf olan işgörenlerin bazıları, iş dışındaki aktivitelere daha çok zaman ayırdıklarından veya ailesi ile daha fazla zaman geçirme çabası içinde olduklarından, işe devamsızlık yapmama gerekliliğini yerine getirmesinde zorluklar yaşamasına neden olacaktır.

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip işgörenler, örgütte mümkün oldukça uzun süre kalmak ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmak istedikleri için ayrılma olasılıkları düşüktür. Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan işgörenlerin yeni iş bulama imkânları yoksa veya az ise örgüte bağlılık düzeyleri düşük olarak seyretmeye devam etse bile örgütten ayrılmak istemeyecekleridir (Keleş,

2006: 99). İşten ayrılma niyetinde olan işgörenler görevlerini yerine getirme konusunda hassas davranmayacaklarından dolayı performanslarında gözle görülür düşüş sergileyeceklerdir.

İşten ayrılan işgörenin yerine yeni birinin alınması, örgütte geçici süreli de olsa faaliyetlerin aksamasına neden olacaktır. Özellikle uzmanlık ve tecrübe gerektiren faaliyetlerin yürütüldüğü iş yerlerinde işgören devrinin olması istenmeyen bir durumdur (Keleş, 2006: 98).

Örgüt içindeki bilgi paylaşımı ve iletişim işgörenin kendisine değer verildiğini düşünmesini sağlayarak örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olmaktadır. Bu da işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artmasına, örgüt için daha fazla çaba göstermelerine ve örgütten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır. İş tatminsizliğinin; grev, iş yavaşlatma, disiplin sorunları, performansın bilinçli olarak düşürülmesi gibi yansımaları olabilir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmakta isteklidirler. Duygusal bağlılığın da normatif bağlılığın da, örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki korelasyon pozitifdir fakat normatif bağlılık ile arasındaki ilişki daha düşüktür (Meyer ve Allen; 1997: 34, Sürgevil, 2007: 43).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin örgütsel hassasiyetleri fazla olduğundan dolayı, örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmeleri nedeniyle strese girmektedirler. Örgüt içerisinde güven ve aidiyet duygusu hâkim olduğu bir çalışma ortamı sağlanabilirse, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler üzerindeki stresin olumsuz etkileri azalır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma modellerinde gösterildiği üzere araştırmada Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi dış yerleşkelerinde görev yapan idari personelin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları ile bu iki değişken arasındaki ilişki ölçülecektir. Bu nedenle araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel adalettir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılıktır. Başka bir deyişle duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık operasyonel hale getirilmiştir. Alanyazın incelemeleri sonucunda görüldüğü gibi işgörenlerin devamlılığı ve motivasyonları açısından önem arz etmektedir.

Anket Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi dış yerleşkelerinde görev yapan idari personele yüz yüze uygulanmıştır. Yapılan 245 anketin 242 (%98) tanesi kullanılabilir. Anket sonuçları değerlendirilmeden önce ölçeklerin güvenilirliklerine bakılmış ve uygun oldukları sonucuna varılmıştır.

##### 4.1. Araştırmaya Katılan İdari Personelin Demografik Özellikleri ve Dağılımı

Araştırmaya katılan idari personelin demografik özellikleri incelendiğinde; %63,6'sının erkek ve %36,4'ünün kadın olduğu; %2,1'ünün 18-25 yaş arası, %20,7'sini 26-33 yaş arası, %32,6'sının 34-41 yaş arası, %28,9'unun 42-49 yaş arası ve %15,7'sinin 50 yaş üzeri olduğu; %27,7'sinin bekâr, %72,3'ünün evli olduğu; %6,2'sinin ilköğretim mezunu, %22,7'sinin lise, %23,1'inin ön lisans, %42,1'inin lisans ve %5,8'sinin lisansüstü eğitim aldığı; %65,7'sinin memur, %34,3'ünün işçi kadrosunda olduğu; %30,6'sının 3000TL'den az, %16,9'unun 3001-3750TL arası, %30,2'sinin 3751-4500TL arası, %14,0'ünün 4501-5250TL arası, ve %8,3'ünün 5251TL'den fazla gelire sahip olduğu; %19,4'ünün 0-5 yıl arası, %33,9'unun 6-10 yıl arası, %21,9'unun 11-15 yıl arası, %12,8'inin 16-20 yıl arası ve %12'sinin 20 yıl ve üzeri süredir bu kurumda çalıştığı; %10,7'sinin 0-5 yıl arası, %23,1'inin 6-10 yıl arası, %23,6'sının 11-15 yıl arası, %16,9'unun 16-20 yıl arası ve %25,6'sının 20 yıl ve üzeri süredir çalışmışlığının olduğu görülmektedir.

## 4.2. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.2.1: Dağıtımsal Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Dağıtımsal Adalet							
Model	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	Sig.B	VIF	Tolerans
	B	Std. Hata	Beta				
(Sabit)	1,996	,151		13,223	,000		
Duygusal bağlılık <sup>a</sup>	,444	,049	,503	9,021	,000	,431	2,321
(Sabit)	2,091	,191		10,935	,000		
Devam bağlılığı <sup>b</sup>	-,048	,058	-,049	-,815	,416	,634	1,578
(Sabit)	1,984	,191		10,381	,000		
Normatif bağlılık <sup>c</sup>	,275	,089	,299	3,085	,002	,320	3,123
	R=,503 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =,253 <sup>a</sup>		R=,505 <sup>b</sup> R <sup>2</sup> =,255 <sup>b</sup>		R=,533 <sup>c</sup> R <sup>2</sup> =,284 <sup>c</sup>		

Dağıtımsal adalet boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi incelendiğinde işgörenin örgüte karşı duygusal açıdan bağlı olması, önem vermesi, aidiyet hissetmesi, benimsemesi, örgütle özdeşleşmesi anlamına gelen duygusal bağlılık dağıtımsal adaletten etkilenmektedir ( $p=0,000$ ) ve işten ayrılmanın yanlış olacağı ve suçluluk hissettireceği, yöneticilerine veya örgüte karşı işgörenin kendini borçlu hissettiği, örgütte kalmanın toplumsal itibar sağladığına inanıldığı anlamına gelen normatif bağlılık normatif bağlılık ( $p=0,002$ ) dağıtımsal adaletten etkilenmektedir.

Tablo 4.2.2: Prosedür Adaleti Algısının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Prosedür Adalet							
Model	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	Sig.B	VIF	Tolerans
	B	Std. Hata	Beta				
(Sabit)	2,007	,136		14,775	,000		
Duygusal bağlılık <sup>a</sup>	,521	,044	,605	11,763	,000	,877	1,364
(Sabit)	1,863	,172		10,852	,000		
Devam bağlılığı <sup>b</sup>	,071	,052	,075	1,364	,174	,443	3,284
(Sabit)	1,769	,172		10,302	,000		
Normatif bağlılık <sup>c</sup>	,240	,080	,267	2,997	,003	,320	2,997
	R=,605 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =,366 <sup>a</sup>		R=,609 <sup>b</sup> R <sup>2</sup> =,371 <sup>b</sup>		R=,627 <sup>c</sup> R <sup>2</sup> =,393 <sup>c</sup>		

Prosedür adalet boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi incelendiğinde işgörenin örgüte karşı duygusal açıdan bağlı olması, önem vermesi, aidiyet hissetmesi, benimsemesi anlamına gelen duygusal bağlılık prosedür adaletinden etkilenmektedir ( $p=0,000$ ) ve işten ayrılmanın yanlış olacağı ve suçluluk hissettireceği, yöneticilerine veya örgüte karşı işgörenin kendini borçlu hissettiği, örgütte kalmanın toplumsal itibar sağladığına inanıldığı anlamına gelen normatif bağlılık ( $p=0,003$ ) prosedür adaletinden etkilenmektedir.

Tablo 4.2.3: Etkileşimsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkileşimsel Adalet							
Model	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	Sig.B	VIF	Tolerans
	B	Std. Hata	Beta				
(Sabit)	1,490	,134		11,094	,000		
Duygusal bağlılık <sup>a</sup>	,575	,044	,646	13,115	,000	,431	2,321
(Sabit)	1,313	,169		7,750	,000		
Devam bağlılığı <sup>b</sup>	,088	,052	,089	1,705	,089	,634	1,578
(Sabit)	1,234	,170		7,245	,000		
Normatif bağlılık <sup>c</sup>	,201	,079	,217	2,532	,012	,320	3,123
	R=,646 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =,417		R=,652 <sup>b</sup> R <sup>2</sup> =,424 <sup>b</sup>		R=,663 <sup>c</sup> R <sup>2</sup> =,440 <sup>c</sup>		



Etkileşimsel adalet boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi incelendiğinde personelin kuruma karşı duygusal açıdan bağlı olması, önem vermesi, aidiyet hissetmesi, benimsemesi anlamına gelen duygusal bağlılık etkileşimsel adaletten etkilenmektedir ( $p=0,000$ ).

### 4.3. Demografik Faktörlerin Etkisi

Demografik faktörlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis analizleri yapılmıştır. Cinsiyet, medeni durum ve yaş faktörlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında aralarında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.3.1: Görev Faktörünün Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

	Görev	N	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Duygusal Bağlılık	Memur	159	4912,000	8398,000	-3,267	,001
	İşçi	83				
Devam Bağlılığı	Memur	159	4585,500	8071,500	-3,902	,000
	İşçi	83				
Normatif Bağlılık	Memur	159	4270,000	7756,000	-4,517	,000
	İşçi	83				
Örgütsel Bağlılık	Memur	159	4148,000	7634,000	-4,742	,000
	İşçi	83				

Görev (memur/işçi kadrosu) faktörünün örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında örgütsel adalet algıları ve buna ait alt boyutlar ile görev faktörü arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak örgütsel bağlılık ve buna ait alt boyutları ile görev faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Duygusal bağlılık alt boyutu incelendiğinde işgörenin örgüte karşı duygusal açıdan bağlı, önem verdiği, aidiyet hissettiği, benimsediği ve örgütle özdeşleştiği anlaşılmaktadır. Devam bağlılığı açısından bakıldığında işgörenin işten yerinden ayrılmak istemediği, hayatının altüst olacağını düşündüğünü ve daha iyi bir iş bulamayacağını düşündüğünü görmekteyiz. Normatif bağlılık açısından bakıldığında işten ayrılmanın yanlış olacağı ve suçluluk hissettireceği, yöneticilerine veya örgüte karşı işgörenin kendini borçlu hissettiği ve örgütte kalmanın toplumsal itibar kaybını engellediğine inanıldığı yönünde bir düşünce olduğu görülmektedir. Görev faktörünün, örgütsel bağlılık boyutu açısından işgörenin örgüte bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.3.2: Eğitim Faktörünün Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

	Eğitim	N	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Prosedür Adaleti Algısı	İlköğretim	15	135,500	255,500	-4,019	,000
	Önlisans	56				
	İlköğretim	15	285,000	405,000	-3,921	,000
	Lisans	102				
Örgütsel Adalet Algısı	İlköğretim	15	153,000	273,000	-3,763	,000
	Önlisans	56				
	İlköğretim	15	315,000	435,000	-3,670	,000
	Lisans	102				
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	15	197,000	317,000	-3,146	,002
	Önlisans	56				
	İlköğretim	15	211,500	331,500	-4,519	,000
	Lisans	102				
	İlköğretim	15	34,500	154,500	-3,088	,002
	Lisansüstü	14				
	Lise	55	1621,500	3161,500	-4,364	,000
Lisans	102					
Devam Bağlılığı	İlköğretim	15	203,500	323,500	-3,058	,002
	Önlisans	56				
	İlköğretim	15	317,000	437,000	-3,659	,000

	Lisans	102				
	İlköğretim	15	29,500	149,500	-3,304	,001
	Lisansüstü	14				
	Lise	55	1976,500	3516,500	-3,055	,002
	Lisans	102				
Normatif Bağlılık	İlköğretim	15	152,500	272,500	-3,783	,000
	Önlisans	56				
	İlköğretim	15	187,500	307,500	-4,724	,000
	Lisans	102				
	İlköğretim	15	19,000	139,000	-3,769	,000
	Lisansüstü	14				
	Lise	55	1738,000	3278,000	-3,939	,000
	Lisans	102				
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	15	157,000	277,000	-3,706	,000
	Önlisans	56				
	İlköğretim	15	149,500	269,500	-5,020	,000
	Lisans	102				
	İlköğretim	15	14,000	134,000	-3,976	,000
	Lisansüstü	14				
	Lise	55	1514,000	3054,000	-4,752	,000
	Lisans	102				

Eğitim faktörünün adil çalışma programı, adil ücretlendirme, adil iş yükü dağılımı, adil kazanımlar ve adil sorumlulukları içeren dağıtımsal adalet algısının; alınan kararların tarafsızlığı, tüm çalışanların fikrinin alınması, doğru bilgi toplama, kararların çalışanlara açıklanması, çalışanlar arası ayırım gözetilmemesi, çalışanların itiraz hakkının olması ve kararların yeniden gözden geçirilmesini içeren prosedür adaleti algısının ve yöneticilerin nezaketi, ilgisi, saygısı, dürüstlüğü, samimiyeti, hak gözetimi, verilen kararlar için uygun gerekçeler belirtmesi, netlikleri gibi özellikleri kapsayan etkileşimsel adalet algısının toplamını içeren örgütsel adalet algısının da ilköğretim-önlisans-lisans eğitim seviyelerinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. İşgörenin örgüte karşı duygusal açıdan bağlı olduğunu, önem verdiğini, aidiyet hissettiğini, benimsediğini, örgütle özdeşleştiğini içeren duygusal bağlılık alt boyutu için ilköğretim ile önlisans, lisans ve lisansüstü ve lise ile lisansüstü eğitim seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İşgörenin işten ayrılmak istemediği, hayatının altüst olacağını düşündüğünü ve daha iyi bir iş bulamayacağını düşündüğünü devam bağlılığı alt boyutu için ilköğretim ile önlisans, lisans ve lisansüstü ve lise ile lisansüstü eğitim seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İşten ayrılmanın yanlış olacağı ve suçluluk hissettireceği, yöneticilerine veya örgüte karşı işgörenin kendini borçlu hissettiği, örgütte kalmanın toplumsal itibar sağladığına inanıldığı yönünde düşünceleri içeren normatif bağlılık alt boyutu için ilköğretim ile önlisans, lisans ve lisansüstü ve lise ile lisansüstü eğitim seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu alt boyutların toplamını ifade eden örgütsel bağlılık boyutu açısından ilköğretim ile önlisans, lisans ve lisansüstü ve lise ile lisansüstü eğitim seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.3.3: Gelir Faktörünün Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

	Gelir	N	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig.(2-tailed)
Prosedür Adaleti Algısı	3751-4500	73	315,000	525,000	-3,890	,000
	5250 üstü	20				
	4501-5250	34	148,500	358,500	-3,43	,001
	5250 üstü	20				
Etkileşimsel Adalet Algısı	3751-4500	73	328,000	538,000	-3,767	,000
	5250 üstü	20				
	4501-5250	34	146,500	356,500	-3,483	,000
	5250 üstü	20				
Örgütsel Adalet Algısı	3751-4500	73	289,000	499,000	-4,125	,000
	5250 üstü	20				

	4501-5250	34	126,000	336,00	-3,836	,000
	5250 üstü	20				
Duygusal Bağlılık	3000 altı	74	1841,500	4616,500	-3,337	,001
	3751-4500	73				
	3000 altı	74	814,000	3589,000	-2,943	,003
	4501-5250	34				
Devam Bağlılığı	3000 altı	74	1758,000	4533,000	-3,662	,000
	3751-4500	73				
	3000 altı	74	313,000	3088,000	-3,955	,000
	5250 üstü	20				
Normatif Bağlılık	3000 altı	74	1468,500	4243,500	-4,791	,000
	3751-4500	73				
	3000 altı	74	800,500	3575,500	-3,039	,002
	4501-5250	34				
Örgütsel Bağlılık	3000 altı	74	1012,000	3787,000	-2,950	,003
	3001-3750	41				
	3000 altı	74	1564,000	4339,000	-4,407	,000
	3751-4500	73				
	3000 altı	74	748,500	3523,500	-3,371	,001
	4501-5250	34				

Gelir faktörünün alınan kararların tarafsızlığı, tüm işgörenlerin fikrinin alınması, doğru bilgi toplama, kararların işgörenlere açıklanması, işgörenler arasında ayırım gözetilmemesi, işgörenlerin itiraz hakkının olması ve kararların yeniden gözden geçirilmesini içeren prosedür adaleti algısı açısından 3751 TL – 4500 arası ve 4501 TL – 5250 TL arası gelir elde edenler ile 5250 TL ve üzerinde gelir elde edenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yöneticilerin nezaketi, ilgisi, saygısı, dürüstlüğü, samimiyeti, hak gözetimi, verilen kararlar için uygun gerekçeler belirtmesi, netlikleri gibi özellikleri kapsayan etkileşimsel adalet algısı alt boyutu için 3751 TL – 4500 arası ve 4501 TL – 5250 TL arası gelir elde edenler ile 5250 TL ve üzerinde gelir elde edenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Alt boyutların tümünün toplamı olan örgütsel adalet algısı için 3751 TL – 4500 arası ve 4501 TL – 5250 TL arası gelir elde edenler ile 5250 TL ve üzerinde gelir elde edenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. İşgörenin örgüte karşı duygusal açıdan bağlı olduğunu, önem verdiğini, aidiyet hissettiğini, benimsediğini ve özdeşleştiğini ifade eden duygusal bağlılık alt boyutu için 3000TL altı gelir elde edenler ile 3751 TL – 4500 arası ve 4501 TL – 5250 TL arası gelir elde edenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. İşgörenin işten yerinden ayrılmak istemediği, hayatının altüst olacağını düşündüğünü ve daha iyi bir iş bulamayacağını düşündüğünü devam bağlılığı alt boyutu için 3000TL altı gelir elde edenler ile 3751 TL – 4500 arası ve 4501 TL – 5250 TL arası gelir elde edenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. İşten ayrılmanın yanlış olacağı ve suçluluk hissettireceği, yöneticilerine veya örgüte karşı işgörenin kendini borçlu hissettiği, örgütte kalmanın toplumsal itibar sağladığına inanıldığı yönünde düşünceleri içeren normatif bağlılık alt boyutu için 3000TL altı gelir elde edenler ile 3751 TL – 4500 arası ve 4501 TL – 5250 TL arası gelir elde edenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu alt boyutların toplamını ifade eden örgütsel bağlılık boyutu açısından 3000TL altı gelir elde edenler ile 3751 TL – 4500 arası ve 4501 TL – 5250 TL arası gelir elde edenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 4.3.4: Kurumda Çalışma Süresi Faktörünün Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	N	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Prosedür Adaleti Algısı	0-5	47	1326,000	2454,000	-2,947	,003
	6-10	82				
	0-5	47	396,000	1524,000	-3,403	,001
	16-20	31				
Örgütsel Adalet	0-5	47	1298,500	2426,500	-3,077	,002

Algısı	6-10	82	410,000	1538,00	-3,253	,001
	0-5	47				
	16-20	31				

Kurumda çalışma süresi faktörünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisine bakıldığında; 0-5 yıl ve 6-10 yıl çalışmışlığı olanlar ile 0-5 yıl ve 16-20 yıl arası çalışmışlığı olan personelin arasında alınan kararların tarafsızlığı, tüm çalışanların fikrinin alınması, doğru bilgi toplama, kararların çalışanlara açıklanması, çalışanlar arası ayırım gözetilmemesi, çalışanların itiraz hakkının olması ve kararların yeniden gözden geçirilmesini içeren prosedür adaleti algısı açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısı açısından bakıldığında; 0-5 yıl ve 6-10 yıl çalışmışlığı olanlar ile 0-5 yıl ve 16-20 yıl arası çalışmışlığı olan personelin arasında alınan kararların tarafsızlığı, tüm çalışanların fikrinin alınması, doğru bilgi toplama, kararların çalışanlara açıklanması, çalışanlar arası ayırım gözetilmemesi, çalışanların itiraz hakkının olması ve kararların yeniden gözden geçirilmesini içeren prosedür adalet algısı, yöneticilerin nezaketi, ilgisi, saygısı, dürüstlüğü, samimiyeti, hak gözetimi, verilen kararlar için uygun gerekçeler belirtmesi, netlikleri gibi özellikleri kapsayan etkileşimsel adalet algısı ve adil çalışma programı, adil ücretlendirme, adil iş yükü dağılımı, adil kazanımlar ve adil sorumlulukları içeren dağıtımsal adalet algısının toplamı olan örgütsel adalet algısı açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 4.3.5: Toplam Çalışma Süresi Faktörünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	N	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Devam Bağlılığı	6-10	56	676,500	2272,500	-3,451	,001
	16-20	41				

Toplam çalışma süresi faktörünün devam bağlılığı açısından bakıldığında 06-10 ile 16-20 yıl arası çalışmışlığı olan işgörenin işten ayrılmak istemediği, hayatının altüst olacağını ve daha iyi bir iş bulamayacağını düşündüğünü görmekteyiz. Dolayısıyla işgörenlerin ortalama 6 yıldan önce iş değişikliği yapmak isteyebileceği ancak sonrasında çalışmaya devam ettiği işten ve bulunduğu mevkiden ayrılmayı istemediği ve farklı bir iş yapış yapamayacağından veya tekrar başka bir şehirde çalışmak isteyip istemediğinden emin olamadığı söylenebilir.

## 5. SONUÇ

Örgütsel bağlılık işgörenlerin üyesi olduğu örgüt ile psikolojik anlamda bir bağ kurması ve onunla bütünleşmesi; onun amaç, değer ve hedefleri ile bireysel amaç, değer ve hedeflerini özdeşleştirmesidir. Kurulacak olan bu bağın temelinde yatan nedenler her bir işgören için farklı olsa dahi, yol daima aynı noktaya yani örgüt çıkarları doğrultusunda daha özverili ve daha yüksek performans ile çalışmaya çıkmaktadır.

Örgütlerin etkin ve verimli olma, varlığını sürdürme ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi hedefleri yerine getirmesi için insan kaynağına gereken önemi vermesi ve işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırmayı hedeflemesi gerekmektedir. Çünkü bağlılığı yüksek işgörenler örgütlerin amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini benimseyip kendi amaç, hedef ve değerleri ile özdeşleştirip bunların gerçekleşmesi doğrultusunda büyük çaba ve özveri göstermektedir. Örgütsel bağlılığı artırmak için örgüte ve yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bu görevlerin en önemlilerinden biri de kuşkusuz örgütsel adaletin sağlanmasıdır. Örgütsel adaletin tesis edilmesinde eşitlik, denklik veya hak edene hak ettiğini verme gibi farklı ilkeler uygulanabilmekte birlikte temelde konu aynı noktaya çıkmaktadır. Bu da işgörenlerin örgütsel uygulamaları adil olarak algılamasıdır. Örgütsel adalet örgüt içindeki uygulamaların adil olması ve bunun desteklemesi ile sağlanabilir. Ayrıca işgörenler örgütsel kararlarda uygulanan prosedürlerin adil olduklarına inandıklarında da uygulamaları adil bulmasalar bile kararları adil bulmaktadırlar.

Örgütsel bağlılık işgörenin örgütsel adalet algılarından ve mevcut demografik özelliklerinden etkilenmektedir. İşgörenin örgüte karşı duygusal açıdan bağlı olduğunu, önem verdiğini, aidiyet hissettiğini, benimsediğini, örgütün amaç, hedef ve değerleri ile kendi amaç, hedef ve değerlerini özdeşleştirdiğini, tamamıyla kendi isteği ile örgüt üyesi olarak kaldığını ifade eden duygusal bağlılık alt boyutu; işgörenin işten ayrılmak istemediği, hayatının altüst olacağını ve daha iyi bir iş bulamayacağını düşündüğü, bireysel amaç ve hedefleri nedeniyle zorunlu olarak örgüt üyesi olarak kaldığını ifade eden devam bağlılığı alt boyutu, işten ayrılmanın yanlıs olacağı ve suçluluk hissettireceği, işgörenin yöneticilerine veya örgütüne karşı kendini borçlu ve sorumlu hissettiği yönünde düşünceleri, yaşadığı toplumun ve bireysel özelliklerinin baskısı nedeni ile örgüt üyesi olarak kaldığını içeren normatif bağlılık alt boyutu ve bunların toplamını ifade eden örgütsel bağlılık; çalışma programında, ücretlendirmede, iş yükü dağılımında, kazanımlar, sorumluluklar, ceza uygulamaları ile terfi ve kariyer geliştirme olanaklarındaki adaleti içeren dağıtımsal adalet algısı; alınan kararların tarafsızlığı, tüm çalışanların fikrinin alınması, doğru bilgi toplama, kararların çalışanlara açıklanması, çalışanlar arası ayırım gözetilmemesi, çalışanların itiraz hakkının olması ve kararların yeniden gözden geçirilmesini içeren prosedür adaleti algısı ve yöneticilerin nezaketi, ilgisi, işgörelere değer vermesi, saygısı, dürüstlüğü, samimiyeti, verilen kararlar için uygun gerekçeler belirtmesi, alınan kararların aktarılmasında takınılan tavır gibi özellikleri kapsayan etkileşimsel adalet algısının toplamı olan örgütsel adalet algısından etkilenmektedir.

Bir devlet kurumunda yapılan bu araştırma günümüz şartlarında iş bulma ve iş değişikliği yapmanın zorluğu göz önünde bulundurulduğunda genel anlamda örgütsel bağlılığın olduğu yönünde bir sonuç vermektedir. Özellikle ülkemizde devlet kurumunda çalışıyor olmanın, iş garantisi sayıldığı da dikkate alınır ise işgörelerin büyük uğraşlar sonucunda elde ettiği kamu personeli olma statüsünden vazgeçmek istemeyecekleri aşikârdır. Kuşkusuz ki kamu görevi sırasında farklı görevler ifa eden işgörelere özellikle gelir düzeylerindeki farklılıklar nedeniyle daha üst mevkide görev yapmak ve bu mevkiinin kazanımı olan daha fazla geliri elde etmek istemektedirler. Bu nedenle de görevde yükselme ve kariyer geliştirme olanaklarına daha fazla önem vermekte ve bu özellikle konularda adaletli olduğuna inandıkları takdirde örgütsel adalet algısı ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bununla birlikte örgütün yönetim kadrosunda bulunanların çalışma programında, ücretlendirmede, iş yükü dağılımında, kazanımlarda, görevde yükselme ve kariyer olanakları sağlanmasında adaletli olmayı ifade eden dağıtımsal adalet algısı; alınan kararların tarafsızlığı, tüm işgörelerin fikrinin alınması, doğru bilgi toplama, kararların işgörelere açıklanması, işgörelere arasında ayırım gözetilmemesi, işgörelere itiraz hakkının olması ve kararların yeniden gözden geçirilmesini içeren prosedür adaleti algısı ve yöneticilerin nezaketi, ilgisi, saygısı, dürüstlüğü, samimiyeti, hak gözetimi, verilen kararlar için uygun gerekçeler belirtmesi, netlikleri gibi özellikleri kapsayan etkileşimsel adalet algısı açısından örgütsel adaleti sağladıkları söylenebilir.

## KAYNAKÇA

Altınkurt, Y. & Yılmaz K. (2010).“Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 16(4): 463-485

Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Gazi Kitabevi, Kahramanmaraş

Balay, R. (2000).Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Bozkurt, F. (2007). “Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.



- Can, H. (2004).Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz A. (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. Sakarya Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi”, 19: 195-213
- Cropanzano, R.& Folger, R. (1991). Procedural Justice and Worker Motivation. In R. Steers and L. Porter (Eds.), Motivation and Work Behavior, New York: McGraw–Hill
- Çetinel, E. (2008). “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Doğrul, M. A. (2013). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Eker, G. (2006). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erkanlı, H. (2009).”Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. Journal of Management”, 16(2): 399-432.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış”, 2 (1): 37-56.
- Güner, A. G. (2015). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Giresun Üniversitesi Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Hüseyinkliođlu, B. (2010). “Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi- Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme” Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İnce, M. & Gül H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi, Ankara
- İşbaşı, J. Ö. (2000). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Kahraman, Z. (2017).”Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul.
- Kara, M. (2011). “Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Kasapoğlu, S. (2014). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Keleş, H. N. Ç. (2006). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

- Kılınç, S. (2018). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Konyalı, H. (2015). “Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki (Sakarya Sgk Örneği)” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Laçinoğlu, Z. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Meyer, J. P.& Allen, N. J. (1997). *Commintment in The Workplace: Theory. Research and Application*, Thousand Oaks, Ct: Sage.
- Mumcu, A. (2014). “Etik İklim ve Algılan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(3):182-202.
- Özen, J. (2001). “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi, İstanbul Barosu.* 5: 107-117.
- Özkılıçcı, G. (2011). “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Reichers, A. E. (1985).“A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”.*Academy of Management Review*, 10 (3): 465-476.
- Polat, S. & Kazak E. (2014).“Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1): 71-92.
- Sabancı, A. (1999). “Ödül Sisteminin İlköğretim Okullarındaki Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19: 363–391.
- Sürgevil, O. (2007). “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık” Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yanılmaz, B. (2014). “Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, C. M. (2008). “İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 56: 663-690.
- Yousef, D. A. (2000). *Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting.* *Personnel Review*, 29(5):567-592.
- TDK, Türk Dil Kurumu.([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr))
- ([http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c1de4c93808d5.05127549](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c1de4c93808d5.05127549) (Erişim Tarihi: 05.02.2019).)

TDK, Türk Dil Kurumu. (www.tdk.gov.tr ([http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c1f3e029a4a37.42639535](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c1f3e029a4a37.42639535) (Erişim Tarihi: 05.02.2019).)