



# Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)  
2022, Cilt 8, Sayı 12

## GENEL BİR ALAN ÜZERİNDE İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA OLAN İLİŞKİSİ

### THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES IN THE BUSINESS ON A GENERAL FIELD AND THEIR ORGANIZATIONAL LOYALTY<sup>1</sup>

Yunus UĞUZ<sup>2</sup>

Zeki YÜKSEKBİLGİLİ<sup>3</sup>

#### Özet

Birbirinden farklı kesimlerde faaliyette bulunan işletmelerde yer alan çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüte olan bağlılıklarını ne derecede etki ettiği, yaptıkları işin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sektörler arasında farklılık olup olmadığı konusu üzerinde yapılan bu araştırma 110 katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırmada üç bölümden oluşan anket sorularının ilk bölümü çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan yıl sayısı, ünvanı ve gelir düzeyleri gibi demografik özellikler, ikinci safhasını örgütsel adalet, üçüncü safhasını örgütsel bağlılık seviyelerini test etme üzerinde oluşturulmuştur. İş yerinde bulunan amirlerin mesleki bilgisi işi yapmaya ve bunu çalışanlara aktarmaya yeterli mi? Amirler bilgi ve birikimiyle çalışanları mesleki anlamda geliştirebiliyor mu? Amirler çalışanların sorunlarını dinliyor ve sorunlarına çözüm arıyor mu? Amirler çalışanları işe bağlama konusunda yeterince çaba gösteriyor mu ve çalışan bütün bunları göz önüne aldığında örgüte bağlılığını uzun süre gösterebilecek mi? Bu sorularla çalışanların karşılaştığı durum ve olaylar neticesinde örgüte ne oranda bağlılık gösterdiği konusu netleştirilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Çalışmada varılan sonuç çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları ile arasında pozitif yönlü bir bağ olduğudur. **Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, yönetim

#### Abstract

This research was conducted with 110 participants on the subject of how the organizational justice perceptions of employees in businesses operating in different segments affect their commitment to the organization, and whether the relationship between organizational justice and organizational commitment of their work differs between sectors.

In the research, the first part of the survey questions consisting of three parts was created on demographic characteristics such as age, gender, marital status, education level, number of years worked, title and income levels, the second part was organizational justice, and the third part was about testing the levels of organizational commitment.

Is the professional knowledge of the supervisors in the workplace sufficient to do the job and transfer it to the employees?, Can supervisors develop their employees professionally with their knowledge and experience?, Do supervisors listen to employees' problems and seek solutions to their problems?, Do the supervisors make enough effort to engage the employees and, considering all these, will the employee be able to show commitment to the organization for a long time?, With these questions,

<sup>1</sup> Bu makale, 2021 yılında Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne tez olarak sunulan çalışmadan hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Nişantaşı Üniversitesi, yunusuguz33@gmail.com

<sup>3</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-6377-9005

it has been tried to clarify the extent to which the employees are committed to the organization as a result of the situations and events they encounter. SPSS 22.0 program was used in this research. The result of the study is that there is a positive link between employees' perceptions of organizational justice and organizational commitment.

**Key Words:** organizational justice, organizational commitment, management

## 1.Giriş

Ani dönüşüm ve yapılan radikal değişimler karşısında yaşamımızda örgütlerin bu süreçlerden geçerek var olma azmi göstermesi, halihazırda kaynak ve şanslarını en doğru biçimde ele almak, bu imkanı ilerletmek ve maksimum oranda bir performans sergileme amacı içindedirler. Örgütler , mevcut piyasa koşullarında gelişen şartlarla mücadele ederek gündemde kalarak varlıklarını sürdürme gayreti içindedir. Aksi halde bu rekabetten geri kalarak yok olmaya doğru gitmek kaçınılmaz bir son olabilir. (Koyuncu, 2019: 2).

Yapılan bu araştırmada çalışanların karşı karşıya kaldıkları adalet uygulamaları neticesinde örgütsel adalet algısına etki eden etmen olarak örgütsel bağlılık da incelenmiştir. İşgörenlerin bağlılıklarının gerçekleşmesi halinde örgütsel adalet kavramı ayrı bir önem kazanmaktadır. Literatürde örgütsel bütünlük sık kullanılan bir kavram olması hasebiyle birçok güzel başarılar elde edilmesi ve olumlu davranışların sıklığı örgütle olan bütünleşmenin boyutunda saklıdır. Bu anlamda işgörenlerin görev ve yükümlülükleri hususunda daha çok gayret sergilemeleri örgütsel bütünlüğü geliştirir, iş yapma isteğini artırır, dolayısıyla örgütlere ve idarecilere kredilerinin artmasına sebep olur. Aksi halde işgörenlerin strese girme, onları yıldırma, bağlılığı körükleme, asabi olma, verimi ve işine olan çalışma hırslarını azaltma ve işten ayrılmalara sebebiyet verme gibi durumlar örgütsel bütünlüğü bitirir. Bu sebeple işgörenlerin örgütteki adaletsiz uygulamaların farkına varmaları önemli bir mesele haline dönüştürür. Burda sorumluluk yine idarecilere düşmektedir.İdarecilerin çalışanlar nezdinde güven ve itibar kazanma duygularına erişebilmesi için kazanımların eşit olarak yapılması ve sonrasında gerçekleşen süreçlerde adalette eşit davranma eğilimlerinde devamlılık göstermelerine bağlıdır. (Uçar, 2016:12) .

## 2.Örgütsel Adalet

Çalışanlara örgüt içinde uygulanan ödül, müeyyide, ücret ve terfilerin ne şekilde yapıldığı dolayısıyla alınan kararların nereden hangi yolla alındığı yada çalışanlara alınmış olan bu hükümlerin nasıl aktarıldığı, iş görenler tarafından idrak edilme biçimine örgütsel adalet denir (İçerli, 2010: 69-77).Kişilerin algılama odakları birbirinden farklı olabileceği için esasen örgütsel adalet tabiri ile ‘ algılanan örgütsel adalet’ yada örgütsel adalet algısı tanımlanmaktadır. Bundan dolayı örgütte meydana gelen gelişmeler çalışanların kimisine göre adil görünürken kimisine göre ise adaletsiz görünebilir (Tabak, 2020:4).

İş görenlerin hak kazandığı ücret, terfi, mükafatlandırma gibi edinimlerin bireylere dağılımı ile alakalı olarak alınan bütün hükümlerin adil şekilde çıkarılıp çıkarılmadığının incelenmesine dağıtımsal adalet denir (Karavardar, 2015:140-141).

İşlemsel Adalet, çalışanların belirlenmesi ve yorumlanmasında organizasyon bünyesinde incelenen faktörlerden olan maaş, deneyim, çalışma koşulları, ekonomik olanaklar ve çalışma randımanı gibi kriterler izlenen siyasetin eşit olma derecesi biçiminde açıklanır (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012: 256).

Etkileşimsel Adalet, amirlerin kendilerinden alt pozisyonda çalışan personellere karşı anlayış ve hoşgörü göstererek davranması, alt kademedeki çalışanlara ilgili davranması (misal; alt kademedeki çalışanlarla konuşurken dikkat vermesi, alınan hükümleri yeterli seviyede bilgilendirmeler yaparak sözlerinin arkasında durması, başka çalışanların karşı durumda kaldığı hoş olmayan durumlar için çalışanlarla empati kurması) ve çalışanlara hassas davranmasını kapsar (Skarlickı ve Folger, 1997: 434-443).

Örgütsel adalet, çalışanların performanslarının maksimum seviyeye gelebilmelerine yardımcı olur, çalışanların her yaptıkları işe aynı titizlikle davranmalarını, örgüte ve yöneticilerine sadakat göstermelerini ve örgüte destek olmalarını sağlar. Ayrıca yöneticilerin de çalışanlara daha adil davranmalarına imkan sağlar. Bu merhalede çalışanların adalete olan tutumları, idrakları kişiden kişiye farklılık arz edebilir. Çalışanlar bu merhaleyi değerlendirirken algılarını hareketlerinde sezindikleri için örgütsel adaletin önemi de kendini göstermektedir (Özmen, 2017:1-17).

Çalışanın kıymetleri ile örgütün kıymetlerinin uyuşmaması sonucunda örgütsel adalette bir eksiklik ortaya çıkar. Örgütte adaletsizlik hat safhaya ulaştığında örgütten kopmalar, huzursuzluk ve nihayetinde iş bırakma eğilimlerinde çoğalmalar meydana gelir. Burada işletmede işini layığıyla yerine getiren çalışanın karşılaştığı bu adaletsiz uygulamalar beraberinde tatminsizlik ve hayal kırıklığı yaratacaktır (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013:134-172).

### **3.Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireylerin kendilerini görev aldıkları yapı ile bir araya gelmesidir. Diğer bir tanım ise çalışanların vazifeli oldukları yapının farklı etmenlerini kabul etmesi, bu etmenler ve yapının alıcılarını, idari derecelerini, çalışanları organizasyon ile ilgili tüm katkısı bulunan ekipleri ve birleşmesi devamlılığına örgütsel bağlılık kavramı ile açıklanmaktadır (Reichers, 1985:465-476).

Örgütsel bağlılık, ekonomik kaygıların üstünde çalışanların belirli duruma getirilen amaç ve faktörleriyle bütünleşerek organizasyon içinde süreklilik sergileme arzusu sezmesidir. Diğer bir tanımlama ise örgütsel bağlılık, çalışanların yerine getirdiği görevden tam olarak istek duymasalar bile sorumluluğunu devam ettirme isteğini hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005:3).

Elde edilen bilgilerde, örgütsel bağlılık tasvirleri değişik olabildiği gibi örgütsel bağlılık bölümlendirmeleri de değişik biçimlerde tasvirlenmiştir (Yüksel, 2018:11). Ancak üç boyutlu gruplandırmaları da değişik biçimlerde belirtilmiştir (Vural, 2016:13). Söz konusu bu gruplanmalar Allen Meyer'in öne sürdüğü duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Hepsinde de yaygın kanı, çalışanın örgütle sağlanan ilişkinin belirli bir duruma getirilmesi ve örgüte üyeliğin sürmesine veya bitirilmesi kararına eş anlamlara gelen psikolojik bir vaziyet almasıdır (Demir, 2007:119).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile var olan duygusal bağlantısı ve örgütle benzeşme halidir (Allen ve Meyer, 1984:118-122). Örgüt bünyesindeki bireylerin ve örgüte olan bağlılık duyguları ve bu bireylerin örgütün hedef ve öğretilerini dikkate alma dereceleri arasında doğru orantılı bir bağ olduğu açıklanmaktadır. Diğer bir tasvir ise duygusal bağlılık bireylerin örgüt bünyesinde bulunmayı istemeleri ve benliklerini örgütün bir parçası olarak da ifade etmektedir.

Duygusal bağlılıkta esas olan çalışanların örgüte maddi çıkarlar yönünde değil de istedikleri için bir duygusal bağ kurulmasını anlatmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398-399).

Gerekli bir bağlılık türü olan devam bağlılığı ekonomik ve ruhsal faktörlerin hükmettiği bir bağlılıktır (Perdeci, 2015:11). Farklı iş olanaklarının bulunmaması veya az miktarda iş imkanlarının olması, işi bırakma sonucunda giderlerin artması örgüte olan üyeliğin bitirilmesi durumunda ortaya çıkabilecek negatif hadiselerin farkındadır ve bu hadiseleri özümseyerek örgütsel bağlılıklarını sürdürmektedirler. Devam bağlılığını ifade eden hususlardan diğeri de görevini yapmaya ihtiyaç hissetme hissidir (Günce, 2013:28).

Normatif bağlılık, kişisel yükümlülük duygusu olarak da ifade edilmektedir ve bir anlamda çalışanın örgütte yer almaya sürdürmesini bir sorumluluk olarak açıklamaktadır. Normatif Bağlılık, organizasyon çalışanlarının kendisini organizasyonun standart bir üyesi olarak anlamasından ilişkili olan bir bağlılık türüdür. Çalışanlar, örgüt içinde görmüş olduğu mükemmel öğrenimler dolayısıyla örgüt bünyesinde şekillendirdiği kuvvetli ilişkiler nedeniyle özlerini örgütlerine karşı minnettarlık hissiyatına bağlanırlar ve bu dürtü örgütsel bağlılık ifadesiyle anlatılır (Öğüt ve Kaplan , 2011:191-206 ).

#### **4. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Organizasyon, görevlerin, kaynakların ve fırsatların paylaşıldığı bir ortamdır. Paylaşma kavramı adalet duygusu getirir. Hiç kimse adil olmayan bir organizasyona dahil olmak istemediğinden, çalışma organizasyonel bütünlük kavramlarını ve organizasyonel bütünlük düzeyini birleştirmektedir (Tutar, 2016:77).

Örgütsel bağlılık, örgütler için olumlu edininimler sağlar. İş görenlerde örgütsel adalet algısının meydana gelmesi ile örgütsel bağlılığı gerçekleştirebilirler. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı daha güçlü hale getirerek örgüt üyelerinin çalışma randımanı, tavır ve hareketlerini pozitif anlamda etkilemektedir (Söyük, 2007:27). Örgütün yönetsel davranışı, politika ve çalışmaları örgütteki adil idare bakış açısının uygulamadaki durumunu göstermektedir ve bu durum örgütsel bağlılığa etki eden en ehemmiyetli faktörlerdendir (Güçlü, 2006: 25).

Örgüt içerisinde hedeflenen bağlılık düşüncesinin oluşması için iş görenlere örgüt için ne kadar kıymetli olduklarını düşündürülmesi, alınan kararlara onların katılımının teşvik edilmesi, duygu ve fikirlerini dile getirebilecekleri ortamların meydana getirilmesi gerekmektedir. İş görenler örgütsel bağlılığın sadece örgüt için değil bununla beraber şahısları içinde yarar sağlayacağını idrak ettikleri zaman örgüt içinde bağlılık düşüncesinin gelişmesini sağlayacak ortamın meydana gelmesine farkında olarak ve isteyerek yardımda bulunacaktır. Yönetimin örgütsel bağlılığa destek verici tutum ve hareketleri gösterme yükümlülüğü bulunmaktadır. İş görenler örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları ile karşı karşıya geldiklerinde yöneticilerine destek verecek ve ideale yakın bir iş ortamı meydana getirmek için emek sarf edecektir (Küçükeşmen, 2015:48).

## **5. Genel Bir Alan Üzerinde İşletmede Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Olan İlişkisi**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Ülkelerin ve şirketlerin yetenekli insanların yardımıyla başarılı olabileceğini kabul ederek, çalışanların örgüte bağlılığını artırmak için örgütsel adalet kavramına vurgu yapmak önemlidir ve yetenekli insanlar, geçmişte hep var olduğu gibi gelecekte, her zaman ve her yerde olabilirler.

Tunçbiz (2015) üniversitedeki öğretim üyelerinin , Özdevecioğlu (2003) Kayseride OSB'deki çalışanların, Arslantürk ve Şahan (2012) polislerin, Cihangiroğlu (2011) askeri hekimlerin, Çöp (2008) turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişki irdelenmiş ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların işletmenin demografik değişkenlerine göre eşitlik ve sorumluluk düzeylerini, örgüt bütünlüğüne etkisini, işletmenin en değerli sermayesi olan insan sermayesinin zenginleşmesini belirlemektir. Bugünlerde bu sermayenin değerini artırmanın öneminin anlaşılması amaçlanmıştır.

### **5.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, anket tekniği temel alınarak uygulanmıştır. Anketler, araştırmanın temel özelliklerine uygun farklı ölçekler kullanılarak zenginleştirilmiştir. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini ölçmek, ikinci bölümü örgütün adalet algısını ölçmek ve üçüncü bölümü ise örgütün bağlılık düzeyini ölçmektir. Araştırma sırasında araştırmacı verileri kendisi elde etmiştir. Ankette yer alan ilgili tüm konular ve anketin içeriği hekimlere sözlü olarak anlatıldı. Çalışma süresince çalışmanın gönüllülük esasına dayalı olarak yürütüldüğü belirtildi. Bazı anketler hemen toplanmıştır.

Bu çalışmada evren olarak her sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları alınmıştır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Toplamda farklı sektörlerde çalışan 150 çalışana anketler dağıtılmıştır. Anketlerden 132 tanesi geri toplanmış, boş ve eksik doldurulmuş anketler çıkarıldıktan sonra, 110 anket çalışması analizde kullanılmıştır.

Ankette sorulan soruların kapsamı şu şekildedir: 1. Bölüm : Çalışanların demografik özelliklerini ölçmek için 7 soru. 2. Bölüm : Çalışanların "örgütsel adalet" algılarını ölçmek için 20 soru. Bu sorular, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen bir örgütsel bütünlük ölçüsüne dayanmaktadır. Yıldırım (2002) Türkçeye uyarlanabilirlik, geçerlik ve güvenilirlik üzerine bir araştırma yapmıştır. 5 soru dağıtım adaleti, 6 soru işlemsel adaleti ve son 9 soru etkileşim adaletini ölçme sorularıdır.

3. Bölüm : Çalışanların "örgütsel bağlılık" düzeylerini ölçen 23 soru. Bu sorular, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık çizelgesine dayanmaktadır. Türkçe uyarlanabilirlik, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baisal ve Paksoy (1999) 48 tarafından yapılmıştır. 8 soru duygusal bağlılığı, 8 soru bağlılık düzeyini ve 7 soru normatif bağlılık düzeyini ölçmektedir. Ölçeğin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, çalışanlar örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerle 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-

Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

**Tablo 1 : Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları**

Örgütsel Adaletin Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alfa	Ort.	Std. S.
Dağıtım Adaleti	5	0.87	15.22	5.51
	6	0.85	17.58	6.12
İşlemsel Adalet Ölçeğinin Geneli	9	0.95	29.6	9.56
	20	0.95	62.47	19.38
Örgütsel Bağlılığın Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alfa	Ort.	Std. S.
Duygusal Bağlılık	8	0.94	27.90	8.74
Devam Bağlılığı	8	0.86	26.68	7.09
Normatif Bağlılık	7	0.85	20.70	6.42
Ölçeğinin Geneli	23	0.94	75.29	19.26

Cronbach's Alfa yöntemine göre, Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının kabul edilebilir değerleri genel olarak aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Özdamar, 2002:246-247).

$\leq \alpha < 0.40$  ise çok az güvenilir,>

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  az güvenilir,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek güvenilir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek çok güvenilirdir.

Kurumun adalet ölçüsünün güvenilirliği, Cronbach Alpha'nın iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Bu değerler, ölçülen değerlerin (0.95) iç kararlılığının güvenilir olduğunu gösterir. Kurumun bağlılık düzeyi ile ilgili bu değerler, ölçülen değerlerin (0,94) iç korelasyonunun çok güvenilir olduğunu göstermiştir (Tablo 1).

### 5.3. Bulgular

Bu bölümde ilk önce işletmede çalışan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin sayısal verilere yer verilmiştir. Daha sonra, çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmek için bir deney yapılmıştır. Çalışma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için bir Shapiro-Wilks normallik testi yapılacaktır. Normallik testi sonuçlarına göre normal dağılım göstermeyen veri grupları için Kurtosis ve Skness değerleri incelenmiş, +2 ile -2 arasındaki gruplar normal dağılıma sahip kabul edilmiştir (Berber ve Sarı, 2009:257-277). Buna göre anket verilerinin normal aralıkta olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında anket ölçeğinde yer alan cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, işte çalışma süreleri, unvan, aylık gelir seviyesi ve sektör başlıklı demografik değişkenlere göre bulgular verilmiştir. (Tablo 2)

### 5.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada verilerin elde edilmesinde önem teşkil eden ankette kullanılan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, pozisyon, çalışma süresi ve gelir düzeyi gibi durumların araştırıldığı demografik değişkenler detaylı olarak tablo 2 bulgular kısmında verilmiştir.

**Tablo 2: Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler**

Değişkenler	Seçenekler	n	%
Cinsiyet	Kadın	28	25,5
	Erkek	82	74,5
Yaş	18-24	2	1,8
	25-31	23	20,9
	32-38	24	21,8
	39-45	32	29,1
	46-52	20	18,2
	53 ve üzeri	9	8,2
Medeni Durum	Evli	81	73,60
	Bekâr	28	25,5
Öğrenim durumu	İlkokul	12	10,9
	Lise	34	30,9
	Ön lisans	23	20,9
	Lisans	34	30,9
	Yüksek lisans ve üzeri	7	6,4
Bulunduğu işte çalışma süresi	0-5	29	26,4
	6-10	26	23,6
	11-15	14	12,7
	16-20	13	11,8
	21 ve üzeri	28	25,5
Unvan	Yardımcı eleman	75	68,2
	Orta düzey pozisyon	25	22,7
	Yönetimsel pozisyon	10	9,1
Aylık gelir seviyesi	2500 ve altı	2	1,8
	2501-3500	26	23,6
	3501-4500	34	30,9
	4501-5500	23	20,9
	5501 ve üzeri	25	22,7
Sektör	Elektrik-elektronik	4	3,6
	Finans-muhasebe	23	20,9
	Sağlık-sosyal hizmet	10	9,1
	Ulaştırma-lojistik-haberleşme	28	25,5
	Atçılık	28	25,5
	Güvenlik	17	15,5

Tablo 2'ye göre; araştırmaya katılanların çoğu (%74,5) erkektir. Çalışanların yaşlarına bakıldığında %1,8'i 18-24 yaş aralığında, %20,9'u 25-31 yaş aralığında, %21,8'i ise 32-38 yaş aralığında, %29,1'i 39-45 yaş aralığında, %18,2'si ise 46-52 yaş aralığında, %8,2'si ise 53 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde katılımcıların %73,60'ının evli, %25,5'inin ise bekâr olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların %10,9'u ilkokul mezunu, %30,9'u lise mezunu, %20,9'u ön lisans mezunu, %30,9'u ise lisans mezunu, %6,4'ünün ise

eğitim seviyesi yüksek lisans ve üzerindedir. Katılımcıların aynı iş yerinde çalışmaları açısından incelendiğinde, 0-5 yıl arasında çalışanların yüzdesi 26,4 bulunmuştur. 6-10 yıl arası çalışanların yüzdesi 23,6 , 11-15 yıl arası çalışanlar %12,7, 16-20 yıl arası çalışanlar %11,8, 21 yıl ve üzerinde çalışanların yüzdesi ise 25,5'tir. Çalışmaya katılanların %68,2'si yardımcı eleman (işçi), %22,7'si orta düzey pozisyon (uzman, şef, yetkili, yönetici), %9,1'i yönetsel pozisyonda (grup müdürü, müdür yardımcısı, müdür) çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların aylık ortalama gelir seviyelerinin, %1,8'i 2500 TL ve altındadır. Katılımcıların %23,6'sının geliri 2501-3500 TL arasında, %30,9'unun 3501-4500 TL arasında, %20,9'unun 4501-5500 TL arasında, %22,7'sinin ise 5501 TL ve üzerindedir. Katılımcıların çalıştığı sektörler bakımından %3,6'sının elektrik-elektronik sektöründe, %20,9'unun finans ve muhasebe sektöründe, %9,1'inin sağlık ve sosyal hizmet sektöründe, %25,5'inin ulaştırma-lojistik ve haberleşme sektöründe, %25,5'inin atçılık sektöründe, %15,5'inin güvenlik sektöründe çalıştığı belirlenmiştir.

### 5.3.2. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların örgütsel adalet algılarına ait elde edilen bulgular Tablo 3'te belirtilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Adalet Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

Örgütsel Adalet Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1.Çalışma programım adildir.	19	17,3	19	17,3	13	11,8	43	39,1	16	14,5	3,16	1,35
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	21	19,1	27	24,5	18	16,4	29	26,4	15	13,6	2,90	1,35
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	20	18,2	27	24,5	15	13,6	33	30,0	15	13,6	2,96	1,35
4. İşyerimden Elde ettiğim Kazanımların Adil olduğunu Düşünüyorum.	17	15,5	24	21,8	14	12,7	37	33,6	18	16,4	3,13	1,35
5. İş sorumlulukları- min adil olduğu kanısındayım	20	18,2	23	20,9	15	13,6	35	31,8	17	15,5	3,05	1,37
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız	25	22,7	13	11,8	11	10,0	41	37,3	20	18,2	3,16	1,45



bir şekilde alınmaktadır												
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	29	26,4	35	31,8	14	12,7	24	21,8	8	7,3	2,51	1,29
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	26	23,6	16	14,5	24	21,8	29	26,4	15	13,6	2,91	1,38
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	14	12,7	26	23,6	21	19,1	37	33,6	12	10,9	3,06	1,23
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	23	20,9	17	15,5	12	10,9	39	35,5	19	17,3	3,12	1,42
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	21	19,1	32	29,1	16	14,5	31	28,2	10	9,1	2,79	1,29
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	11	10,0	15	13,6	18	16,4	51	46,4	15	13,6	3,40	1,18
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler	10	9,1	7	6,4	26	23,6	40	36,4	27	24,5	3,60	1,18
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	13	11,8	13	11,8	24	21,8	48	43,6	12	10,9	3,30	1,17
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	13	11,8	11	10,0	26	23,6	33	30,0	27	24,5	3,45	1,28
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	11	10,0	17	15,5	22	20,0	39	35,5	21	19,1	3,38	1,24

17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	18	16,4	16	14,5	19	17,3	40	36,4	17	15,5	3,20	1,32
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	15	13,6	18	16,4	20	18,2	47	42,7	10	9,1	3,17	1,21
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	13	11,8	24	21,8	17	15,5	42	38,2	14	12,7	3,18	1,25
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	14	12,7	31	28,2	24	21,8	27	24,5	14	12,7	2,96	1,24

Örgütsel adalet ölçeğinde 5'li likert modeli kullanılmıştır. Katılımcılar, "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sorulan soruya yakınlık düzeylerini belirtmişlerdir. Sonuç "1"e ne kadar yakınsa, kurumsal dürüstlük derecesi o kadar düşük ve sonuç "5"e ne kadar yakınsa, kurumsal adalet derecesi o kadar yüksek olur. Örgütsel adalet açısından, 1-5 arasındaki sorular dağıtım adaleti, 6-11 arasındaki sorular prosedürel adalet ve 12-20 arasındaki sorular etkileşim adaleti ile ilgilidir ve hangi katılımcının adalet ölçüsünün en yakın olduğunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Anket katılımcılarının dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde, en fazla katıldıkları ifade dördüncü soru (AO=16.4, SS=3.35) (İşyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.), en az katılma gösterilen ifadenin ise 2.soru (AO=19.1, SS=1.35) (ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.), olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 3)

İşlemsel adaletin ölçümü hakkında sorulan sorulardan en çok üzerinde anlaşılan ifade Soru 6'dır (AO = 18.2, SS1.45) (İş kararları yöneticiler tarafından adil bir şekilde verilir). En az tercih edilen ifade Soru 9'dur (AO = 12.7, SS = 1.23) (Yöneticiler kararlarını çalışanlara açıklar ve istenirse ek bilgi verir). (Tablo 3)

Etkileşimsel adil boyutları ile ilgili sorulan sorulardan 13. soru (AO = 24.5, SS = 1.18) (Yöneticim işle ilgili kararlar alınırken bana saygılı ve onurlu davranır) ve 15. soru (AO = 24.5 SD = 1.28) iş) Yöneticilerim ilgili kararları verirken bana karşı sadık ve samimidir. En az tercih edilen sorunun 13. Soru (AO = 9.1, SS = 1.18) olduğu bulunmuştur (Yöneticim işim hakkında karar verirken bana saygı duyar ve değer verir). (Tablo 3)

### 5.3.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerine ait bilgileri içeren bulgular tablo 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri													
Örgütsel Soruları	Bağlılık	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ort	S.S
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.		14	12,7	6	5,5	21	19,1	39	35,5	30	27,3	3,59	1,29
2. Bu şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.		13	11,8	17	15,5	14	12,7	44	40,0	22	20,0	3,40	1,29
3. Duygusal olarak kendimi bu şirkete ait hissediyorum.		13	11,8	11	10,0	13	11,8	46	41,8	27	24,5	3,57	1,28
4. Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.		10	9,1	12	10,9	21	19,1	36	32,7	31	28,2	3,60	1,25
5. Bu şirkete kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.		13	11,8	11	10,0	16	14,5	41	37,3	29	26,4	3,56	1,30
6. Bu şirketin benim için kişisel anlamı büyüktür.		12	10,9	11	10,0	14	12,7	45	40,9	28	25,5	3,60	1,27
7. Bu şirketten söz etmekten çok hoşlanıyorum.		9	8,2	14	12,7	20	18,2	36	32,7	31	28,2	3,60	1,25
8. Bu şirketten başka bir şirkete bağlanabileceğimi sanmıyorum		20	18,2	22	20,0	26	23,6	26	23,6	16	14,5	2,96	1,32
9. Şu anda bu şirkete kalmam için; Bu bir arzu ve iradedir.		7	6,4	10	9,1	15	13,6	52	47,3	26	23,6	3,72	1,11
10. İstesem bile şu anda bu şirketten ayrılmak benim için çok zor olurdu.		10	9,1	18	16,4	15	13,6	39	35,5	28	25,5	3,51	1,28
11. Bu şirketten şimdi ayrılırsam hayatım daha da kötüye gidecekti.		15	13,6	31	28,2	23	20,9	24	21,8	17	15,5	2,97	1,29

12. Şu anda bu şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	16	14,5	26	23,6	19	17,3	35	31,8	14	12,7	3,04	1,28
13. Bu şirkete bu kadar emek vermeseydim, başka bir şirkette çalışmayı düşünebilirdim.	13	11,8	21	19,1	27	24,5	38	34,5	11	10,0	3,11	1,18
14. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, başka seçeneklerin olmamasıdır.	11	10,0	27	24,5	23	20,9	32	29,1	17	15,5	3,15	1,24
15. Bu şirketten ayrılmanın maliyeti çok yüksek olurdu.	14	12,7	18	16,4	25	22,7	29	26,4	24	21,8	3,28	1,32
16. Sık sık şirket değiştirilmesini uygun bulmuyorum.	10	9,1	8	7,3	8	7,3	45	40,9	39	35,5	3,86	1,23
17. Benim için iyi ama bu şirketten ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	19	17,3	33	30,0	18	16,4	23	20,9	17	15,5	2,87	1,34
18. Diğer çalışanlara karşı sorumlu olduğum için şu anda bu şirketten ayrılamam.	14	12,7	30	27,3	31	28,2	27	24,5	8	7,3	2,86	1,14
19. Bu şirkete çok şey borçluyum.	11	10,0	19	17,3	18	16,4	45	40,9	17	15,5	3,34	1,22
20. Bu şirketten şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederdim.	20	18,2	35	31,8	26	23,6	17	15,5	12	10,9	2,69	1,24
21. Daha iyi bir teklif alsam da bu şirketten ayrılamam.	24	21,8	42	38,2	23	20,9	6	5,5	15	13,6	2,50	1,27
22. Tek bir şirkette çalışmayı tercih ederim.	10	9,1	20	18,2	18	16,4	42	38,2	20	18,2	3,38	1,23
23. Şirkette kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.	18	16,4	28	25,5	11	10,0	37	33,6	16	14,5	3,04	1,35

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 5'li Likert modeli, kuruluşun taahhüdünün bir parçası olarak kullanılmıştır. Katılımcılar "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" sorusuna ne kadar yakın olduklarını belirtmişlerdir. Sonuç "1" değerine ne kadar yakınsa, katılımcıların örgütsel bağlılığı o kadar düşük ve değer "5" değerine ne kadar yakınsa, örgütsel bağlılık düzeyi o kadar yüksek olur. Bir organizasyonun bağlılık çizelgesi için 1-8 arası sorular duygusal bağlılık, 9-15 arası sorular süreklilik, 16-23 arası sorular normatif sorumluluklar ve hangi sorumluluk alanlarının katılımcıya en yakın olduğu hakkındadır. (Tablo 4)

Anket katılımcılarının duygusal bağlılık boyutuna ilişkin soruların içerisinden, en fazla katıldıkları ifade 4.soru (AO= 28.2, SS=1.25) (Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum),

en az katıldıkları ifadenin ise (AO=8.2, SS=1.25) 7.soru (Bu şirketten söz etmekten çok hoşlanıyorum) olduğu görülmüştür. (Tablo 4)

Devamlılık bağlılığı boyutu ile ilgili sorulan sorulardan en çok üzerinde uzlaşılan ifade 10. Soru (AO = 25.5, SD = 1.28) oldu (İstesem bile bu şirketten ayrılmak benim için çok zor olurdu doğru). En beğenilmeyen ifade Soru 9'dur (AO = 6.4, SD = 1.11) (Benim için şu anda bu şirkette kalmak bir arzu ve arzudur). (Tablo 4)

Normatif bağlılık boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinden en fazla katıldıkları 16. Soru (AO=35.5, SS=1.23) (Sık şirket değiştirilmesini uygun bulmuyorum)dur. En az tercih ettikleri ifade ise 16. ve 22. soru (AO=9.1, SS=1.23) (Tek bir şirkette çalışmayı tercih ederim) ifadesi olduğu görülmüştür. (Tablo 4)

### 5.3.4. Demografik Özellikler İle Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bütünlüğün demografik boyutu ile örgütün sorumluluk düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek için örgütün adalet kavramı ve örgütün bağlılık düzeyi açısından aşağıdaki analiz yapılmıştır. Frekans aralığı ( $n \geq 30$ ) olduğu için bu analizde “bağımsız örneklem T testi” ve ANOVA testleri kullanılmıştır. T testini kullanmadaki koşul iki etmenin ortalamaları kıyaslanır ve arada fark tespit edildiğinde bu farkın istatistiki olarak anlamlı çıkıp çıkmadığına bakılır. Testlerde kullanılan analizler tablo 5’te belirtilmiştir.

**Tablo 5: Demografik Özellikler Ve Uygulanan Test Modelleri**

Demografik özellik	Uygulanan test modeli
Cinsiyet	İlişkiz örneklem t testi
Yaş	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Medeni durum	İlişkiz örneklem t testi
Eğitim durumu	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Pozisyon	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Çalışma süresi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Gelir seviyesi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Cinsiyete ile örgütsel adalet algısını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel adalet ( $t(108)=-0.39$   $p=0.69$ ) ve alt boyutları (DA:  $t(108)=-0.72$ ,  $p=0.46$ ; İA:  $t(108)=0.06$ ,  $p=0.95$ ; EA:  $t(108)=-0.42$ ,  $p=0.67$ ) puan ortalamalarında cinsiyete göre anlam ifade eden bir farklılığın olduğu saptanmıştır ( $p>0.05$ ). Ortaya çıkan bulgulara göre cinsiyet olgusunun çalışanların adalet algılarını etkilemedikleri anlaşılmıştır. Cinsiyete ile örgütsel bağlılık algısını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, örgütsel bağlılık (ÖB:  $t(108)=-0.45$ ,  $p=0.65$ ) ve alt boyutları (DyB:  $t(108)=0.04$ ,  $p=0.96$ ; DB:  $t(108)=-0.71$ ,  $p=0.47$ ; NB:  $t(108)=-0.64$ ,  $p=0.52$ ) arasında anlamlı olarak fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Katılımcıların duygusal bağlılık puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Yaş aralığı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye bakmak için Anova testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel adalet ( $F=1.40$ ,  $p=0.22$ ) ve alt boyutları (DA:  $F=0.95$   $p=0.44$ , İA:  $F=2.05$   $p=0.07$ , EA:  $F=1.11$   $p=0.35$ ) puan ortalamasının yaş grupları

arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Analiz sonucuna göre katılımcıların devamlılık bağlılığı ( $F= 2.95, p=0.01$ ) ve toplam örgütsel bağlılık ( $F=2.69, p=0.02$ ) puan ortalamalarında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).

Medeni durum ile örgütsel adalet algısını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların örgütsel adalet seviyeleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $P>0,05$ ).

Eğitim seviyesine göre örgütsel bağlılık düzeyini karşılaştırmak için anova testi yapılmıştır. Analiz sonucuna bakıldığında katılımcıların örgütsel bağlılık ( $F=0.14, p=0.96$ ) ve alt boyutları (DyB:  $F=0.36, p=0.83$ ; DB:  $F=0.18, p=0.94$ ; NB:  $F=0.58, p=0.67$ ) puan ortalamalarında eğitim seviyelerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Pozisyon durumlarına göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

Çalışma sürelerine göre örgütsel adalet algısını karşılaştırmak için anova testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların toplam örgütsel adalet ( $F=0.50, p=0.73$ ) ve alt boyutları (DA:  $F=0.85, p=0.49$ , İA:  $F=0.81, p=0.51$ , EA:  $F=0.67, p=0.60$ ) puan ortalamasında çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmak için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, normatif bağlılık ( $F=195, p=0.10$ ) puan ortalaması ile işte çalışma süresi arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Duygusal bağlılık ( $F=3.10, p=0.01$ ), devamlılık bağlılığı ( $F=3.41, p=0.01$ ), ve toplam örgütsel bağlılık ( $F=3.89, p=0.00$ ) puan ortalamaları ile çalışma süresi arasında anlamlı fark vardır ( $p<0.05$ ).

Bu analiz sonuçlarına göre; 21 yıl ve daha fazla aynı iş yerinde çalışmış olan bireylerin toplam örgütsel bağlılıklarının, devamlılık bağlılığının ve duygusal bağlılıklarının çok yüksek olduğu ifade edilebilir.

Gelir düzeyine göre örgütsel adalet algısını karşılaştırmak için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, işlemsel adalet boyutu ( $F=0.93, p=0.44$ ) ile gelir seviyesi arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Çalışanların gelir düzeyi ile dağıtımsal adalet ( $F=3.96, p=0.00$ ), etkileşimsel adalet ( $F=2.81, p=0.02$ ) ve toplam örgütsel adalet ( $F=2.69, p=0.03$ ) boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Gelir düzeyine göre örgütsel bağlılık algısı karşılaştırmak için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, çalışanların gelir düzeyi ile normatif bağlılık ( $F=1.09, p=0.36$ ) arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Çalışanların gelir düzeyi ile duygusal bağlılık ( $F=3.97, p=0.005$ ), devamlılık bağlılığı ( $F=3.99, p=0.005$ ) ve toplam örgütsel bağlılık ( $F=3.35, p=0.01$ ) boyutlarında alınan puan ortalamaları sonucunda anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Gelir düzeyi 5501 TL ve üzeri olan çalışanların hemen hemen bütün örgütsel bağlılık ve boyutlarında örgüte bağlılık seviyeleri yüksek çıkmıştır. Yani buradan çıkarılan sonuç gelir düzeyi arttıkça çalışanların örgüte bağlılıkları da artış göstermektedir.

Sektörler ile Örgütsel Adalet Algısının Karşılaştırılması için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ( $F=3.97, p=0.02$ ) toplam puanı ile sektörler arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0.05$ ). Sektörler ile örgütsel bağlılık algısının karşılaştırılması için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ( $F=2.84, p=0.01$ ) ve devamlılık bağlılığı ( $F=2.94, p=0.01$ ) alt boyutunun sektörler ile arasında anlamlı ilişki vardır ( $p<0.05$ ). Ulaştırma

ve lojistik haberleşme bölümünde çalışanların diğer bölümlerde çalışanlara göre toplam bağlılık düzeyleri ve devamlılık bağlılık düzeyleri yüksektir. Duygusal bağlılık ( $F=2.80$ ,  $p=0.20$ ) ve Normatif bağlılık ( $F=1.57$ ,  $p=0.17$ ) alt boyutları ile sektörler arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0.05$ ).

### 5.3.5. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılık düzeyini bulmak için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değerlerinden minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Elde edilen bu veriler aşağıdaki ölçek değerlendirme puanları dahilinde yorumlanmıştır.

**Tablo 6 : Katılımcıların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

	N	Min.	Max.	%	Ort/m	ss	Düzye
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	110	5	25	15.22	0.52	5.51	Çok Düşük
<b>İşlemsel Adalet</b>	110	6	29	17.58	0.58	6.12	Çok Düşük
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	110	9	45	29.66	0.91	9.56	Çok Düşük
<b>Örgütsel Adalet</b>	110	20	98	62.47	1.84	19.38	Düşük
<b>Duygusal Bağlılık</b>	110	8	40	27.90	0.83	8.74	Çok Düşük
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	110	8	40	26.68	0.67	7.09	Çok Düşük
<b>Normatif Bağlılık</b>	110	7	35	20.70	0.61	6.42	Çok Düşük
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	110	23	113	75.29	1.83	19.26	Düşük

Ölçek değerlendirmesi puan aralıklarına göre yapılmış olan incelemeler katılım yapanların dağıtımsal olarak adalet algılarının çok düşük ( $AO=0.52$ ,  $SS=5.51$ ), işlemsel adalet algısının çok düşük ( $AO=0.58$ ,  $SS=6.12$ ), etkileşimsel adalet algısının çok düşük ( $AO=0.91$ ,  $SS=9.56$ ), genel örgütsel adalet algısının düşük ( $AO=1.84$ ,  $SS=19.38$ ) seviyede çıktığı belirlenmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutuna ilişkin değerlendirmeleri, çok düşük düzeyde duygusal sorumluluk ( $AO = 0.83$ ,  $SD = 8.74$ ), sürekli bağlılığı çok az anlama ( $AO = 0.67$ ,  $SD = 7.09$ ) ve çok düşük düzeyde normatif bağlılık göstermiştir. ( $AO$ ).= $0.61$ ,  $SD = 6.42$ ) ve genel örgütsel bağlılık seviyesi düşüktür ( $AO = 1.83$ ,  $SD = 19.26$ ).

**Tablo 7: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1</b>	<b>Dağıtımsal adalet</b>	1							
<b>2</b>	<b>İşlemsel adalet</b>	,671**	1						
<b>3</b>	<b>Etkileşimsel adalet</b>	,687**	,840**	1					
<b>4</b>	<b>Örgütsel adalet</b>	,836**	,922	,954**	1				
<b>5</b>	<b>Duygusal bağlılık</b>	,496**	,512**	,583**	0.590*	1			
<b>6</b>	<b>Devamlılık bağlılığı</b>	,332**	,416**	,476**	0.461*	,551**	1		
<b>7</b>	<b>Normatif bağlılık</b>	,410**	,414**	,455**	0.472*	688**	,629**	1	
<b>8</b>	<b>Örgütsel bağlılık</b>	,484**	,524**	,592**	0.595**	886**	828**	,878**	1

Tablo 7’de örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek korelasyon testi yapılmıştır. Analizin sonuçları, 1.00’lük bir korelasyon katsayısının mükemmel bir pozitif ilişkiyi temsil ettiğini göstermektedir; -1.00 değeri mükemmel bir negatif ilişkiyi gösterir; 0,00 korelasyon olmadığını gösterir (Büyüköztürk, 2007:32). Eğer elde edilen değer 0,00-0,29 aralığında ise düşük seviyede ilişki, 0,30-0,69 aralığında ise orta seviyede ilişki, 0,70-1,00 aralığında ise yüksek seviyede ilişki olduğu belirtilebilir.

Tablo 7’deki sonuçlar, kurumsal bütünlük ile kuruluşun taahhüt programı arasında orta derecede pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir ( $r = 0,595$   $p < 0,01$ ). Dağıtım adaleti ile duygusal sorumluluk ölçeği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ( $r = ,496$   $p < 0,01$ ). Dağıtım adaleti ile sürekli bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,332$   $p < 0,01$ ). Örgütsel adalet ile normatif bağlılık arasında orta derecede pozitif bir ilişki bulundu ( $r = 0,410$   $p < 0,01$ ). İşlemsel adalet ile duygusal sorumluluk arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ( $r = ,512$   $p < 0,01$ ). İşlemsel adalet ile devamlılık bağlılığı arasında orta düzeyde pozitif korelasyon ( $r = 0,416$   $p < 0,01$ ); İşlemsel adalet ile normatif rol arasında orta derecede pozitif bir korelasyon bulundu ( $r = 0,414$   $p < 0,01$ ). Adalet ve duygusal sorumluluk arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,583$   $p < 0,01$ ); Adalet ve sürekli bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,476$   $p < 0,01$ ). İlişki adaleti ile normatif bağlılık arasında orta derecede pozitif bir ilişki bulundu ( $r = 0,455$   $p < 0,01$ ).

## 6. Sonuç Ve Değerlendirme

Örgütsel adaletin doğru ve etkili kullanıldığı işletmelerde çalışanların verimleri yükselir, çalışanlar işlerini yaparken özveri gösterir, örgüte ve idarecilerine sadık olmaları ve örgüte sahip çıkmaları sağlanır. Bu sebeple adaletin olmadığı yerde güven olmaz, huzursuzluk baş gösterir. Çalışanların kendini bu durumdan alıkoyamadığı için örgüte ve işyerine karşı olumsuz düşünce ve davranışlara yönelmeleri ve işi bırakmaları kaçınılmaz olur. Aynı zamanda örgütsel bağlılıkta kişi için asıl olan patronun ya da önderin faydası değil örgütün fayda ve çıkarıdır. Zira örgütü meydana getiren kişiler örgüt için bulunur, örgütün amaç ve hedefleri için çaba gösterirler. Yönetenlerin çalışanlara karşı adil tutumlar sergilemesi, adil kararlar vermesi, çalışanın fikir ve görüşlerine ehemmiyet vermesi onların karar mekanizmalarına katılmasına, aidiyetlik duygusunun pekişmesine ve örgüte bağlılığın artmasına neden olur. Böylelikle çalışan örgüte ve kuruma sonsuz bağlılık duyar. Kurumdan ayrılmak istemez ve istekli bir şekilde örgütün başarısı için çalışır. Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada genel alan üzerinde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sektörler bazında yapılan bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki üzerinde durulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Cinsiyetin çalışanların örgütsel adalet ve bağlılık algılarını etkilemediği saptanmıştır.
- Evli olan çalışanların bekâr çalışanlara oranla örgütsel adalet düzeyi yüksektir.
- 18-24 yaş aralığında olan çalışanların devamlılık bağlılıkları yüksektir. Katılımcıların 46-52 yaş aralığında olanların örgütsel bağlılıkları yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Lisans düzeyinde eğitim görmüş çalışanların örgütsel adalet algıları yüksektir. İlkokul mezunu çalışanların ise örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek çıkmıştır. Eğitim seviyesi düşük çalışanların örgüte bağlılık seviyelerinin yüksek olmasının nedeni; işten ayrılmaları halinde alternatiflerinin az olması dolayısıyla örgüte devamlılık konusunda mecburiyet hissetmesi olabilir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların ise örgüte



- bağlılıklarının kısmen düşük olmasının nedeni; alternatiflerinin çok olması, belli bir konuda uzmanlaşmış olmalarından ötürü iş bulamama kaygısı yaşamamaları olabilir.
- e. Pozisyon seviyelerine göre örgütsel adalet algılarına bakıldığında yönetsel pozisyonda olan çalışanların yani müdür, müdür yardımcısı ve amir vasfında olmalarından dolayı karar mekanizmasında önemli rol oynamaları ve işyerinde olabilecek adaletsiz uygulamalara diğer çalışanlardan daha az maruz kalmalarından ötürü örgütsel adalet algıları yüksektir. Burada diğer pozisyonlarda çalışanların da örgütte adalet algılarının yüksekliği durumu, gördükleri tavır ve davranışlar ve alınan kararlar neticesinde örgüte ne derecede adil olunabildiği sonucuna bakılarak anlaşılabilir. Pozisyon seviyelerine göre çalışanlar örgütsel bağlılık algılarına bakıldığında yine yönetsel pozisyonda olan çalışanların bağlılıkları yüksektir. Burada iş yerinde iyi bir konumda olmaları ve alınan ücretin yeterli olması örgüte bağlılığı duygusal açıdan yükseltmektedir. Yani çalışanlar terfi aldıkça örgüte bağlılık düzeyleri de artacaktır.
  - f. Çalışma sürelerine göre çalışanların örgütsel adalet algılarına bakıldığında 0-5 yıl arasında çalışıyor olanların algıları kısmen diğerlerinden yüksektir. Burada işyerine yeni başlamış olan çalışanların kısa sürede amirlerden görülen adaletli yaklaşımlar kötü izlenim bıraksa bile bunların farkında olamamaları, aidiyetlik duygusunun yüksek olması veya çok az adaletsiz uygulamaya maruz kalması birer sebep olarak gösterilebilir. Çalışanların örgütsel bağlılık algılarına bakıldığında uzun yıllar örgütte faaliyet gösteren çalışanların örgüte bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Bunun nedenleri; işyerini aile ortamı gibi görmesi, zor zamanlarda amirlerden iyi destek alması, yönetenlerin çalışanın fikrine değer vermesi dolayısıyla yeri geldiğinde onlardan gelen fikirlerin hayata geçirilmesi ve çalışanın hissettiği mutluluk olabilir.
  - g. Gelir seviyesine göre çalışanların örgütsel adalet algılarına bakıldığında özellikle yönetsel pozisyonda olan çalışanların adalet algıları yüksek olduğu görülmüştür. Buna sebep olarak bulunulan konum itibari ve uzmanlık bilgisi gibi etkenler etkili olabilir. Diğer taraftan alt kademede çalışan çalışanların iş yükünün fazla olmasına karşın alınan ücretin yetersiz olması, herkese eşit olunmaması gibi faktörler adalet algılarının düşük çıkmasına neden olduğu düşünülebilir. Çalışanların örgütsel bağlılık algılarını ölçen anketlerden çıkan sonuç gelir seviyesi arttıkça örgüte bağlılık artmaktadır. Literatürde yapılan birçok araştırmayla ulaşılan sonuç örtüşmektedir.

Örgütsel adalet ve bağlılığı yüksek tutabilmenin yolu yöneticilerin davranış ve tutumlarından geçmektedir. Buna göre;

- a. Yöneticiler çalışanlarına karşı samimi olmalı, onları dinlemeli, sorunlarına çözüm bulmalı bulamasa da bunun için çaba gösterdiğini çalışan bilmeli veya görmelidir.
- b. Yöneticiler çalışanların çalışma programını düzenlerken adil olmalı, iş yükünü hakkaniyete uygun dağıtmaya özen göstermelidir.
- c. Çalışanların fikir ve görüşlerinin alınması ve sorunların çözümünde yönetimle uygun hareket etmeleri için gerekli ortamlar hazırlanmalıdır.

“Farklı sektörlerde yer alan çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını ne derecede etki ettiği ve iş kolları arasında farklılık olabilir.” hipotezine dayanarak yapılan bu araştırmada sektörlerin kendi aralarında örgütsel adalet ve bağlılık algılarının diğer demografik kriterlerden farklı olmadığı, sonuçların işletmeler bazında dikkate alınması gerektiği ve daha net, etkili sonuçlar elde etmek için daha farklı gruplar seçilerek çok yararlı ve farklı neticeler çıkabileceği konusunda planlama yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, J., & Meyer, P. (1984). "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 5 (13), 118-122.
- Arslantürk, G. & Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Kayseri: Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu, Polis Bilimleri Dergisi*. 14(1).
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Ölçeği. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. (28), 7-15.
- Berber, N. C. & Sarı M. (2009). İş-Güç-Enerji Konusunun Öğretiminde Kavramsal Değişimin Gerçekleşmesine Pedagojik- Analitik Modellerin Etkisi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (257-277).
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (7), 32.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*. 53.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama.Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı.45.
- Demir, N. (2007). 'Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Araştırma'.İstanbul: Türkmen Kitabevi.119.
- Güçlü, H. (2006). 'Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi'. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 25.
- Günce, S. (2013). 'İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi'. Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.(28).
- Işık, O. , Uğurluoğlu, M. ve Akbolat M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algularının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.13(2).
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım . 5(1). *Journal of Entrepreneurship and Development*.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi kitapevi.3.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi . *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletmeDergisi*.15(26).

- Koyuncu, İ. (2019). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Karaman Örneği. Yüksek Lisans Tezi.(2).
- Küçükeşmen, E. (2015). ‘Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üstüne Bir Araştırma’. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. 48.
- Öğüt, A. & Kaplan, M. (2011). ‘Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği’. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 30, 191-206.
- Özdamar, K. (2002). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi. 246-247.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”.Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18(2).
- Özmen, M. (2017). ‘Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi.8(19),1-17.
- Perdeci, O. (2015). “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.(11).
- Reichers, A. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. Academy Of Management Review. 10(3), 465-476.
- Skarlıckı, D. P., & Folger, R. (1997). ‘Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice’. Journal of Applied Psychology.82(3), 434-443.
- Söyük, S. (2007). ‘Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma’. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 27.
- Tabak, Y. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi.İstanbul : Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD.
- Tunçbiz, B.(2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.14.
- Tutar, P. (2016). Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından). 1, 77. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uçar, P. (2016). ‘Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.12.
- Vural, M. (2016). ‘ Spor Federasyonları Personelinin Örgütsel Adalet Algıları İle Karar Verme Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması’. Doktora tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı.13.
- Yalçın, D., & İplik, Ö. (2005). ‘Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği’. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 398-399.
- Yeloğlu, D., & Paşamehmetoğlu, Y. (2013). Örgütsel Davranış. 134-172. İstanbul: Beta Basım.
- Yüksel, İ.G. (2018). ‘ Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi’. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.11.