



Kamu Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Bursa ve Afyonkarahisar İli Örneği

An Investigation on The Relationship between The Perception of Organizational Justice and The Level of Organizational Commitment in Public Employees: The Case of Bursa and Afyonkarahisar

Dr. Mutlu TOKMAK¹

Başvuru Tarihi: 22.06.2019

Kabul Tarihi: 26.09.2019

Öz

Kurumların çalışanlarına yönelik adil olması ve uyguladığı politikalarda personeline eşit davranması örgütsel adalet olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve bu hedeflere ulaşma konusunda var güçleri ile çaba göstermeleri ise örgütsel bağlılık olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, kurum çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, çalışanların kurumlarının buldukları ile göre örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklarda araştırılmaktadır. Bu amaçla alan araştırması gerçekleştirilmiş, Afyonkarahisar ve Bursa illerinde faaliyet gösteren kamu kurum çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile elde edilen veriler korelasyon analizi ve Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Araştırma neticesinde, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bursa ilindeki kamu kurumlarında çalışan personelin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin Afyonkarahisar ilinde çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık Düzeyi, Kamu Çalışanları

Abstract

Organizational justice is defined as the fairness of the employers towards the employees and the equal treatment of the personnel in the policies implemented. Employees' adoption of organizational goals and objectives and their efforts to achieve these goals are considered as organizational commitment. In this study, the relationship between organizational justice perceptions of organizational employees and their organizational commitment levels are tried to be revealed. In addition, differences in organizational justice perceptions and organizational

¹ Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Sosyal Bilimler Bölümü, mutlu-tokmak@hotmail.com, ORCID: 0000 0002 7428 1322

commitment levels are investigated. For this purpose, field research was conducted and a questionnaire was applied to the employees of public institutions operating in Afyonkarahisar and Bursa. The data obtained from the research were analyzed by correlation analysis and Mann Whitney U test. As a result of the study, it was found that there is a positive and significant relationship between the perception of organizational justice and organizational commitment level. It was concluded that the organizational justice perceptions and organizational commitment levels of the personnel working in public institutions in Bursa were lower than those working in Afyonkarahisar.

Keywords: *Perception of Organizational Justice, Organizational Commitment Level, Public Employees*

Giriş

Örgüt yöneticileri tarafından çalışanlara yönelik uygulamalarda eşit ve hakkaniyetli bir şekilde davranılması, çalışanların örgüte yönelik adalet algıları için önem arz etmektedir. Kurum içerisinde yer alan personel arasında ayrımcılığa gitmeden, ödül ve ceza uygulamalarında performans kriterlerinin ön planda olması, çalışanların işletmeye karşı olan duygularını da olumlu yönde etkileyecektir.

Günümüzde artan rekabet ortamında kurumların en değerli varlıkları beşeri sermayeleri olan işgörenlerdir. Bir kurumun başarısını etkileyen en önemli faktör çalışanlarının performanslarıdır. Kendilerini içerisinde bulunduğu örgüte adayın, çalıştığı kurumun başarısı için elinden gelenin en iyisini göstermeye çalışan personelin olduğu kurumlarda başarı da kendiliğinden gelmektedir. Personelin kendisini kuruma ait olarak hissetmesi onun kuruma olan bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Çalışanların kurumlarına karşı bağlılıklarının artırılmasında kurum yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çalışanların işyerinde motivasyonlarının yüksek tutulması, ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyetli davranılması, kurum başarısında çalışanların büyük katkısının olduğu bilincinin personele hissettirilmesi gibi konular işgörenlerin örgüte karşı olan tutumlarını pozitif yönde etkileyecektir.

Çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarında etkili olabilecek diğer bir önemli husus ise örgütsel adalet algısıdır. Kurum içerisinde çalışanlar arasında adil ve hakkaniyetli bir şekilde davranılmadığı takdirde, örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik diğer uygulamaların etkisi azalacaktır.

Bu çalışmanın ana motivasyonu, örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması sonucu elde edilen bulgular istatistik paket programlarından yararlanarak analiz edilmiş. Analiz sonuçları ile literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları karşılaştırılarak hem bilim camiasına hem de iş dünyasına katkı sunmak amaçlanmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet ile ilgili literatür incelendiğinde, çalışanların iş ortamlarında moralleri yüksek ve motivasyonları güçlü olarak çalışmaları, kuruma aidiyetlerinin güçlenmesi, kurum ve yöneticilerine yönelik güven duyguları, adaletli bir şekilde takdir edilmeleri ilgili olduğu belirtilmektedir (Eren, 2010, s. 551). Örgütsel adalet, gruplar ya da bireyler arasında tarafsız şekilde ilişkilerin oluşturulması, işgörenlerin şahsiyetlerine ve kültürel değerlerine saygılı davranmayı vurgulamaktadır (De Cremer, 2005, s. 4). İnce ve Gül (2005, s. 76)'e göre örgütsel adalet, yöneticilerin görev dağılımı, ücret düzeyi, yetki verilmesi ve yetkinin devri, ödüllerin adil şekilde dağıtımını gibi faktörlere yönelik yönetsel kararları inceleme sürecidir. Dağlı (2016, s. 86) örgütsel adaleti, kurumlarda uygulanan ödül ve cezaların nasıl yönetileceği, işgörenler arasında dağıtımın nasıl yapılacağına dair esaslar ve kurallar bütünü şeklinde değerlendirmektedir. Örgütsel adaletin olmadığı kurumlarda, çalışanın adalet olgusundan uzak davranışlar sergilendiğine ilişkin inancını artmaktadır. Örgütlerde adaletsizlik varsa etkinlik ve verimliliği arttırmak mümkün değildir.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel adaletin dört ana boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutları kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür (Beugre 2002, s. 1094; Colquitt vd. 2005, s. 32):

Dağıtım Adaleti: Ödüllerin ve kaynakların yönetimi en küçük graplardan en geniş sosyal sistemlere kadar her seviyedeki sosyal sistemlerde gerçekleşen bir olgudur, Çalışanlar, işverenleri tarafından verilen ödüllerin, uygulanan kuralların, kurum sistemi çerçevesinde oluşan girdilerin ve çıktılarının dağıtımında adaletli olunmasını beklemektedirler (Zapata vd., 2013, s. 2). Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için, elde edilen kaynakların ve kazanımların belirli adalet kurallarına bağlı kalarak eşitlikçi, hakkaniyetli ve ihtiyaçlar dikkate alınarak paylaşılması dağıtımsal adalet olarak değerlendirilmektedir (Colquitt vd., 2013, s.201).

Prosedürel Adalet: Kurum içerisinde kararlar verilirken faydalanılan işlemlerin adil olması gerektiğini ifade eden süreçler bütünüdür. Bir kazanım elde edilirken bu kazanıma adaletle ulaşılmış olsa da, ulaşmak için yapılan işlemlerde de adalet göz ardı edilmemelidir. Bazı durumlarda kazanımları elde ederken yararlanan işlemlerin, kazançlardan daha önemli olabileceği düşüncesi prosedürel adalet boyutunu ortaya çıkarmıştır (Cüce vd., 2013, s. 5). Nabatchi vd., (2007, s.150) prosedürel adaleti, belli bir süreci işleten kural ve yöntemlerin adaletli olması ile ilgili konulara dikkat çeken bir kavram olarak değerlendirmektedir.

Etkileşimsel Adalet: Kurum yöneticileri tarafından alınan kararlara ilişkin süreçlerin, çalışanları saygılı ve dürüstçe izah edilmesini ifade etmektedir. İşverenlerin ve yöneticilerin yapılan işlemler ve kazanımların dağıtımını konusunda çalışanlarını bilgilendirmesi ve açıklama yapması etkileşimsel adaletin gereklerindedir (Günsal, 2010, s. 31). Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönü ile ilgilidir. Bu boyut ile kurum içerisindeki iletişim, etkileşim ve sağlıklı ilişkilere verilen önem belirtilmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s. 244).

Bilgiye Dayalı Adalet: Bu boyut çerçevesinde çalışanlara işlemlerin yapılışı ve kazançların dağıtılması ile ilgili bilgiler verilerek, açıklamalar yapılmaktadır. Çalışanlara sunulan negatif yansımalar ile ilgili doğru ve tatminkâr gerekçeler sunulabilmektir (Karaman, 2009, s. 29). Bilgiye dayalı adalet algısının seviyesi, yaşanacak olan sürece yönelik oluşabilecek olan tepkileri etkilemektedir. Ulaşılan sonuçlar kadar takip edilen yollar ile ilgili bilgi sunulmasının, çalışanların alınan kararlara ve kuruma karşı gelişen davranışları üzerinde kuvvetli etkisi olmaktadır. Çalışanlar ile paylaşılan bilginin ve yapılan açıklamaların tatmin edici seviyede, makul ve samimi yapılmış olması adalet algısının güçlenmesine etki etmektedir (Greenberg, 1990, s. 412).

Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, örgütsel değişim için önemli bir faktör olarak görülmekte ve örgütün başarısı için etkili bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Jandaghi vd. 2010, s. 1163; Brewer, 1996, s. 32; Burgess ve Turner, 2000, s. 225; Dick ve Metcalfe, 2001, s. 112; Grusky, 1996, s. 489; Gül, 2003, s. 73; Arslan, 2017, s.47). Literatürde yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın; örgütsel etkinlik, verimlilik, performans ve bireylerarası güven ile pozitif yönlü ilişkisini ortaya koyarken, devamsızlık ve personel devir hızı ile konularla ters yönlü ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır (Tekingündüz, 2012, s. 4; Ferris ve Aranya, 1983, s. 87; Marchiori ve Henkin, 2004, s. 353).

Örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık; işgörenlerin kendilerini kurumun amaç ve değerleriyle bütünleştirdikleri, çalıştıkları kurumda devam etme eğiliminde oldukları bir süreç olarak, sosyal psikoloji açısından değerlendirildiğinde ise; işgörenlerin geçmişteki davranışları sonucunda kendilerini örgüte bağlı hissetme süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999, s. 56).

Mowday vd., (1979, s. 231) tarafından örgütsel bağlılık, kişi ile kurum amaçlarının uyum içerisinde olması ve bir bütünlük arz etmesi şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman (1986, s.493) tarafından, çalışanların içinde buldukları kuruma karşı kendilerini psikolojik olarak bağlı hissetmeleri şeklinde tanımlanmıştır.

Allen ve Meyer (1990, s.1) tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık modelini kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

Duygusal Bağlılık: Çalışanların kurum hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inancını ve kurum ile arasında güçlü duygusal bir bağ hissetmesi durumunu ifade etmektedir. Çalışanların kurumlarına karşı duygusal açıdan bağlı olmaları, gönüllü olarak kurum ile özdeşleşmeleri, kuruma katılımı ve kurum içerisinde çalışmaya devam etme isteği olarak tanımlanmaktadır. (Meyer ve Allen, 1991, s. 64).

Devam Bağlılığı: Çalışanların kurumdan ayrıldıklarında bir takım olumsuz durumla karşılaşacaklarını bildiklerinden dolayı, kurum içerisinde çalışmaya devam etme isteğidir. Başka bir anlatımla, çalışanın mevcut kurumundaki maaş, emeklilik hakları, prim ve sigorta vb.

gibi imkanlardan vazgeçmesinin kendisini negatif yönde etkileyeceği veya şu anda çalıştığı kuruma alternatif olarak yeni bir iş olanağının kısıtlı olması sonucunda kurumda çalışmaya devam etme isteği olarak değerlendirilmektedir (Gautam vd., 2001, s. 240). Çalışanların devam bağlılığının güçlü olmasında, yeni iş olanaklarının kısıtlı olmasının yanı sıra yeni bir işin ailevi olarak bir takım değişikliklere de neden olacağı düşüncesi etkili olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s. 3).

Normatif Bağlılık: Bu bağlılık boyutuna ilişkin duyguları güçlü olan çalışanlar, sorumluluk ve ahlaki kaygılarla mevcut kurumlarında kalma eğilimindedirler. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar, kurumuna karşı sadık olma duygusu içerisinde oldukları için uygun davranışlar göstermekte ve kurumları için uygun olan ne ise o şekilde hareket etme motivasyonu ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu tür bağlılığa sahip olan işgörenler örgütte kalmayı kendisinde zorunluluk hisseder. Bununla birlikte, bu zorunluluk devam bağlılığında olduğu gibi çıkar ilişkisine dayalı değildir (Allen ve Meyer, 1990, s. 4).

Yazın Taraması ve Araştırmanın Hipotezleri

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısının etkisini araştıran Bağcı (2013), örgütsel adaletin alt boyutlarının tamamının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Sağlık sektöründe yapılan benzer bir araştırmada da, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Işık vd., 2012). Bazı araştırmalarda ise, dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkili olduğu tespit edilmiştir (Ramamoorthy ve Flood, 2004; Atalay, 2007; Wang vd., 2010).

Wasti (2001), kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adaletin çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği, devam bağlılıkları üzerinde ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Colquitt vd, (2001) tarafından yapılan araştırmada dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Nasurdin (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve kurum yetkilileri tarafından çalışanlara karşı saygılı, kibar ve kendilerini değerli hissedecek şekildeki davranışların, kuruma olan bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Pillai vd. (1999) yapmış oldukları araştırmalarında, çalışanların dağıtım ve prosedürel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Kıray (2011) tarafından akademik personele yönelik yapılan bir araştırmada, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı boyutlarıyla ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Aslantürk ve Şahan (2012) ve Ulukapı ve Bedük (2013) tarafından yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir. Bal (2014) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda araştırmanın amacına yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- Hipotez 1: Çalışanların örgütsel adalet algıları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları ilişkilidir.*
- Hipotez 2: Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalıştıkları ile göre (Afyonkarahisar-Bursa) farklılık göstermektedir.*
- Hipotez3: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, çalıştıkları ile göre (Afyonkarahisar-Bursa) farklılık göstermektedir.*

Metodoloji

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışan ile göre farklılık gösterip göstermediği de araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için Afyonkarahisar ve Bursa ilinde çalışan kamu personeline yönelik alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği uygulanmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Colquitt vd., (2001) tarafından geliştirilen soru formundan yararlanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada belirlenen hipotezlerin test edilmesi için korelasyon analizi ve Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Ayrıca katılımcıların görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistik verilerine yer verilmiştir.

Araştırmanın Örnekleme, Sınırlılıkları ve Veri Toplama Aracı

Araştırma, Afyonkarahisar İli ve Bursa ilinde faaliyet gösteren kamu çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmaya Afyonkarahisar ilinden 150, Bursa ilinden 198 katılımcı dâhil olmuştur. Sonuç olarak toplam 348 çalışan anket uygulamasına katılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları incelendiğinde, Afyonkarahisar ve Bursa ilinde çalışan kamu çalışanlarını kapsadığı için tüm kamu çalışanlarının görüşlerini kapsamamaktadır. Elde edilen veriler araştırmaya katılan çalışanların görüşlerini yansıtmaktadır. Araştırmada zaman ve maddi nedenlerden dolayı tüm kamu çalışanlarına ulaşamamış ve araştırmaya tamamı dahil edilememiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Araştırmada örgütsel adalet ile ilgili kullanılan ölçek, Colquitt (2001) tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” dir. Bu ölçek dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve bilgiye dayalı adalet olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Toplam 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde; dağıtımsal adalet 5 ifadeden, prosedürel adalet 6 ifadeden, etkileşimsel adalet 5 ifadeden ve bilgiye dayalı adalet algısı ise 4 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın uygulama kısmında orijinal ölçekte yer alan boyutlar kullanılarak hipotezler analiz edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler için 5’li likert ölçeği kullanılmış olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum’ u ifade eden skaladan meydana gelmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Bu araştırmada, katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel

bağlılık ölçeği toplam yirmi iki soru ve üç boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık boyutu 8 ifadeden, devam bağlılığı boyutu 7 ifadeden ve normatif bağlılık boyutu ise 7 ifadede oluşmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılığa yönelik hipotezlerin analizinde orijinal ölçekteki boyutlardan yararlanılmıştır.

Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 22.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Hipotezler %95 güven aralığında test edilmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygun testler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya kamu katılan personelinin iline göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Demografik Veriler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde Afyonkarahisar ilinden 150, Bursa ilinden ise 198 katılımcı olmak üzere toplam 348 kamu çalışanı araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların 238 (%68,4)' i erkeklerden, 110 (%31,6)'u kadınlardan oluşmaktadır. Medeni durumları incelendiğinde 114 (%32,7) katılımcının bekâr, 234 (%67,2) katılımcının evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde; 26 (%7,5)'si ilköğretim, 42 (%12,1)' si ortaokul, 92 (%26,4)'ü lise, 143 (%41,1)' ü önlisans, 40 (%11,5)' i lisans ve 5 (%1,4) i lisansüstü eğitim mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi değeri (Cronbach's Alpha) 0.963 düzeyindedir. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğin güvenilirliği ise (Cronbach's Alpha) 0.950 düzeyindedir. Güvenilirlik düzeyi $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2008, s. 405). Her iki ölçeğin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

Araştırmaya katılan kamu personelinin örgütsel adalet algılarına yönelik betimleyici istatistik verileri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeği Betimsel İstatistiği

Örgütsel Adalet	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
Dağıtımsal Adalet	348	1.00	5.00	3.84	0.94
Prosedürel Adalet	348	1.00	5.00	3.91	0.82
Etkileşimsel Adalet	348	1.00	5.00	3.97	0.91
Bilgiye Dayalı Adalet	348	1.00	5.00	3.90	0.98
Örgütsel Adalet (Genel)	348	1.00	5.00	3.90	0.83

Tablo 1'de yer alan betimleyici istatistikî bilgilere göre, örgütsel adalet genel olarak değerlendirildiğinde ortalama değer 3.90 çıkmıştır. 5'li likert ölçeğinde ortalama değer 3 olduğu düşünüldüğünde, araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılarının ortanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu

3.84; prosedürel adalet boyutu 3.91; etkileşimsel adalet boyutu 3.97; bilgiye dayalı adalet boyutu ise 3,90 ortalama değere sahiptir. Örgütsel adalet alt boyutlarının ortalama değerlerinin, orta değer olan 3'ün biraz üzerinde yer aldığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeği betimsel istatistik verileri genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan kamu kurumu çalışanlarının adalet algılarının orta değer üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kamu personelinin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik betimleyici istatistik verileri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Betimsel İstatistiği

Örgütsel Bağlılık	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
Duygusal Bağlılık	348	1.00	5.00	3.77	1.09
Devam Bağlılığı	348	1.00	5.00	3.35	1.13
Normatif Bağlılık	348	1.00	5.00	3.52	1.14
Örgütsel Bağlılık (Genel)	348	1.00	5.00	3.56	1.04

Tablo 2'de yer alan örgütsel bağlılık ölçeği betimleyici istatistikî verilerine göre, örgütsel bağlılık genel olarak değerlendirildiğinde ortalama değer 3.56 çıkmıştır. 5'li likert ölçeğinde ortalama değer 3 olduğu düşünüldüğünde, araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ortanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutu 3.77; devam bağlılığı boyutu 3.35 ve normatif bağlılık boyutu ise 3.52 ortalama değere sahiptir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının ortalama değerlerinin, orta değer olan 3'ün biraz üzerinde yer aldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği betimsel istatistik verileri genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan kamu kurumu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin orta değer üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için korelasyon analizi ve Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Hipotez sonuçları ve analizlere ilişkin yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Çalışanların örgütsel adalet algıları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları ilişkilidir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Hipotez 1'e Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

Korelasyon Analizi	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgütsel Adalet	.582**	.597**	.462**	.534**
Dağıtımsal Adalet	.574**	.586**	.455**	.532**
Prosedürel Adalet	.499**	.499**	.411**	.458**
Etkileşimsel Adalet	.512**	.536**	.397**	.459**
Bilgiye Dayalı Adalet	.568**	.588**	.441**	.524**

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı %58.2 düzeyinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının tamamı ile anlamlı ve pozitif derecede ilişki olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre Hipotez 1 **KABUL** edilmiştir.

Hipotez 2: Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalıştıkları ile göre (Afyonkarahisar-Bursa) farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan kamu personelinin çalıştıkları ile göre örgütsel adalet algılarında anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Araştırmada verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov analizi gerçekleştirilmiştir. Veriler normal dağılmadığı için Bağımsız t testinin nonparametrik eşleniği olan Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Tablo 4. Hipotez 2'ye Yönelik Mann Whitney U Testi Tablosu

Mann Whitney U Testi		Kişi	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann Whitney U	(P)
Örgütsel Adalet Algısı	Afyonkarahisar	150	194.06	29109	11916	.002**
	Bursa	198	159.68	31617		
	Toplam	348				

*p<0.01; **p<0.05

Araştırmaya katılan kamu personelinin çalıştıkları ile göre örgütsel adalet algılarındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testinde, istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sıra ortalamaları incelendiğinde Afyonkarahisar ilinde çalışan kamu personelinin Bursa ilinde çalışan kamu personeline göre örgütsel adalet algıları daha yüksektir. Mann Whitney U testi sonucunda Hipotez 2 **KABUL** edilmiştir.

Hipotez 3: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, çalıştıkları ile göre (Afyonkarahisar-Bursa) farklılık göstermektedir.

Katılımcıların çalıştıkları ile göre, örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına Tablo 5'te yer verilmektedir.

Tablo 5. Hipotez 3'ye Yönelik Mann Whitney U Testi Tablosu

Mann Whitney U Testi		Kişi	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann Whitney U	(P)
Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Afyonkarahisar	150	209.50	31.425	8700	.000**
	Bursa	198	141.81	27228		
	Toplam	348				

* $p < 0.01$; ** $p < 0.05$

Araştırmaya katılan kamu personelinin çalıştıkları ile göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları tespit etmek için gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir. Sıra ortalaması değerleri incelendiğinde en yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin Afyonkarahisar ilinde çalışan kamu personelinde olduğu görülmektedir. Mann Whitney U testi sonucunda göre Hipotez 3 **KABUL** edilmiştir.

Değerlendirme ve Sonuç

Örgütleri rekabet ortamında ayakta tutabilecek en önemli kaynaklardan bir tanesi de çalışanlarından oluşan beşeri sermayesidir. Örgütsel amaçlara ulaşma, yönetsel karar mekanizmalarında etkili olma ve faaliyet gösterilen örgütsel süreçlerde çalışanların payı yadsınamayacak kadar büyüktür. Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine doğru yönlendirmeleri, niteliklerinden, yeteneklerinden ve tecrübelerinden en etkin şekilde faydalanılması önem arz etmektedir.

Bu çalışmada kamu kurumunda faaliyet gösteren personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların kurumlarının bulunduğu ile göre örgütsel adalet algılarında ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklarda araştırılmıştır. Araştırma sonucunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan kamu personelinin örgütsel adalet algılarına yönelik betimsel istatistik verileri incelendiğinde, orta değer üzerinde bir örgütsel adalet algısı olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik betimsel istatistik sonuçları da orta değer üzerindedir. Buradan hareketle, kamu kurum çalışanlarının örgütsel adaletin ön planda tutulduğu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. İşgörenlerin adaletli bir

kurumda faaliyet göstermeleri, onların kurumlarına olan bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pillai vd. 1999; Nasurdin, 2005; Wasti, 2001; Aslantürk ve Şahan, 2012; Bal, 2014; Kıray, 2011). Örgütsel adalet alt boyutları olan *dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve bilgiye dayalı adalet algısı* ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan *duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık* arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan kamu personelinin çalıştıkları ile göre örgütsel adalet algısındaki farklılık araştırılmış ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Afyonkarahisar ilinde çalışan kamu görevlilerinin Bursa ilinde çalışanlara göre örgütsel adalet alguları daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu personelinin çalıştıkları ile göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analizler sonucunda da anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Afyonkarahisar ilinde çalışan kamu görevlilerinin Bursa ilinde çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, kurum yöneticilerinin çalışanlarına karşı adaletli davranmaları ve kurum politikalarının çalışanlar arasında adaleti gözetmesi, çalışanların faaliyet gösterdikleri kuruma olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Amaç ve hedeflerine ulaşmak isteyen örgütlerin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını yüksek düzeyde tutacak çaba içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların yer aldığı kurumların başarılı olmaları diğer kurumlar nazaran daha yüksek olmaktadır. Araştırma neticesinde akademisyenler için sonraki araştırmalara tavsiye olarak, örgütsel bağlılık ile ilişkili olabilecek diğer unsurlar konusunda daha kapsamlı bir çalışma yapılması önerilmektedir. Ayrıca yapılacak araştırmalarda kamu ve özel sektör karşılaştırmalarının akademik literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Arslan, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslantürk G., Şahan S. (2012), Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1),135-159.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment between Managers and Employees. *Journal Of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34.
- Burgess, R., Turner, S. (2000). Seven Key Features for Creating and Sustaining Commitment. *International Journal of Project Management*, 18(4), 225-233.
- Çetinkaya, M., Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237- 278.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg J. ve Zapata-Phelan C. P. (2005). *What is Organizational Justice? A Historical Overview* in (Ed. Greenberg, G. ve J. A Colquitt), *Handbook of Organizational Justice*, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. ve Wesson, M. J. (2013). Justice at The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment-A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*.(12. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ferris, K. R., Aranya, N. (1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales 1. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2001). Organizational Commitment in Nepalese Settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(3), 239-248.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Işık O., Uğurluoğlu Ö., ve Akbolat M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13, 254-265
- Jandaghi, G., Borghei, R., Matin, H. Z. ve Dastani, N. (2010). An Examination of The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment. *Journal of Human Sciences*, 7(2), 1155-1172.
- Kalaycı, Ş., (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (3.Baskı), Ankara: Asil.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıray A. (2011). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Marchiori, D. M., Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L. ve Good, D. H. (2007). Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six-Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.

- Nasurdin, A. M. (2005). The Role of Noninstrumental Justice and Again Predicting Organizational Commitment Evidence from Malaysia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(1), 1-14
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions. *British Journal of Management*, 15(3), 247-258.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçede Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E. ve Martins, L. L. (2013). Social Exchange from The Supervisor's Perspective: Employee Trustworthiness as A Predictor of Interpersonal and Informational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12.