

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ İNCELENMESİ

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT PERCEPTIONS OF EMPLOYEES

Cenk AKSOY¹

ÖZET

Bu çalışmada, örgütlerde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 10 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu anketler havacılık sektöründe çalışan personele dağıtılmış ve analiz için 447 anket kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, t-testi, Anova, korelasyon) kullanılarak SPSS 18.0 istatistik paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışan algılarının bazı demografik değişkenlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Havacılık Sektörü

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational commitment. A 10-items questionnaire except demographic questions was used to test the model. The survey was delivered to aviation sector employees and a total of 447 completed questionnaires were used for analysis. The data obtained in the study were analyzed with SPSS 18.0 statistical software packages by using various statistical methods and testing techniques (frequency distribution, t-test, Anova and correlation) for the purpose of research. It was found that there was a strong positive relationship between organizational justice and organizational commitment. It has also been found that the latents were differs by some demographic variables of employees.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment and Aviation Sector

¹ Arş. Gör. Dr., Dicle Üniversitesi SHYO, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü, cenk.aksoy@dicle.edu.tr

GİRİŞ

Teknolojik gelişmelere paralel olarak büyüyen havacılık sektöründe, hızlı ve güvenilir bir hizmet sunmayı hedefleyen havacılık işletmelerinin etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek için kendilerini geliştirmeleri, değişime uygun nitelikte bir insan kaynakları yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Nitelikli insan kaynağına sahip bu işletmelerin çalışanlarını ellerinde tutabilmek ve onların etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek adına hâlihazırda belirli bir insan kaynakları yönetimi stratejisine sahip olmaları ve bu stratejiyi etkin olarak uygulamaları gerekmektedir. Bu stratejilerin uygulanmasında ise çalışanların örgütleri hakkındaki duygu, düşünce ve inanışlarının göz önünde bulundurulması son derece önemlidir. Bu çalışma kapsamında örgütsel davranış temel kavramları arasında yer alan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları incelenmiştir.

Çalışmada öncelikle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları literatür özetlerine yer verilmiştir. Daha sonra ise alan araştırması kapsamında; bu kavramlar arasındaki ilişki havacılık sektörü açısından değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin kamu ya da özel havacılık sektörü yönetici, çalışan ve akademisyenlerine faydalı olacağı düşünülmektedir.

Literatür Özeti

Örgütsel Adalet

Bütün sosyal ortamlarda varlığı çok önemli olan adalet kavramının örgütlerde ihmal edilmesi düşünülemez. Ancak adaletin örgütlerde dikkat edilen bir kavram olarak araştırılması hukuk ve sosyal bilimler alanlarında araştırılmasına göre nispeten daha yeni bir konudur (Çakmak, 2005: 19).

1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Folger ve Cropanzono, 1998: 110-111).

Günümüzde yoğunlaşan rekabet nedeniyle örgütlerin ayakta kalabilmeleri çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmelerine bağlıdır. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmeleri ise çalışanlarının iş tatmin, motivasyon, performans düzeylerine bağlıdır. Tüm bu unsurları etkilediği düşünülen örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir konudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279).

Buna göre çalışanların örgütlerini adil bulmamaları durumunda, verimliliklerini etkileyen önemli birer unsur olan iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde de bir düşüş yaşadıkları gözlenmiştir. Ayrıca çalışanların devamsızlıklarının, işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüş ve örgütlerde yaşanan stres ve gerginliğin en üst seviyeye ulaştığı belirlenmiştir (Schminke ve ark., 2000: 294; Çakmak, 2005: 21).

Örgütsel adalet kavramı araştırıldığında, literatürde genel anlamda üç temel boyutta incelendiği görülmektedir. Boyutlardan ilki dağıtım adaleti, ikincisi prosedür adaleti ve üçüncüsü de etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti çalışanın edindiği kazanımlar ve dağıtımlarla ilgiliyken, prosedür adaleti daha çok dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlere yöneliktir. Üçüncü boyut olan etkileşim adaletinde ise, çalışanlar arası ilişkilerin niteliği ön plandadır (Aktaş, 2010: 80).

Örgütsel Bağlılık

Özellikle örgütsel davranış alanında çok sık kullanılan bir kavram olarak görülen örgütsel bağlılık, uzun yıllar akademisyenler tarafından üzerinde araştırmaların yapıldığı bir odak haline gelmiştir. Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık kavramının çalışanların örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik bir durumu ifade ettiği konusunda ortak bir noktada birleşmektedir (Güçlü, 2006: 8, Varol, 2010: 3). Bu alanda yapılan çalışmalara en önemli katkıyı sağladığı düşünülen Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık kavramı "bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum" olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan diğer tanımlarda örgütsel bağlılık (akt. Bakan, 2011: 8-10):

- Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hall ve ark., 1970: 176).
- Kişinin belirli bir örgüte karşı ilgisi ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir (Mowday ve ark., 1979: 224).
- Kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).
- Çalışanların işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, örgütlerinin varlıklarını koruması ve amaçları ile bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlarda; özdeşleşme, bütünleşme, psikolojik bağ, gönüllülük, uyumlaşma, adaptasyon, katılım gücü vb. kavramların sık sık kullanıldığı tespit edilmiştir.

Literatürdeki tanımlar genel olarak incelendiğinde örgütsel bağlılık; "karşılıklı etkileşim sürecinde çalışanların, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşerek uyumlu hale gelmelerine yönelik örgütlerine karşı özveride bulunabilme (fedakârlık gösterebilme) düzeyini betimleyen göreceli psikolojik bağdır" şeklinde tanımlanabilir.

Meyer ve Allen, (1991) örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindeki üç bileşenden meydana geldiğini belirtmektedir. Duygusal bağlılık, bir işletmede çalışan bireyin duygusal olarak kendi tercihi ile işletmede kalma arzudur (*want to stay*). Devam bağlılığı, çalışanın kendisini örgütünde kalmaya zorunlu hissetmesidir (*must to stay*). Normatif bağlılık, çalışanın kendisini ait bulunduğu örgüte karşı sorumlu hissetmesi ve bu sorumlulukları çerçevesinde yapması gereken görevleri olduğu düşüncesi nedeniyle çalışanın örgüte karşı üyeliği sürdürme mecburiyeti duyduğu (*ought to stay*) bir bağlılık türüdür (İnce ve Gül, 2005: 68; Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynağına büyük önem vermek durumundadır. Bir değer olarak gördüğü çalışanlarına sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptığı bu çalışanların örgütte kalmalarını sağlayarak etkinliklerini arttırmak için örgüte olan bağlılıklarını arttırmak zorundadır. Çalışanların, örgütlerine bağlanabilmeleri adına adil eşit koşullarda çalıştırılmaları önemlidir. Adil bir çalışma ortamında çalışanlar daha verimli ve performanslı olarak çalışabilecek bu da örgütün karlılığını arttıracaktır. İşyerine bağlılık duyan çalışanların oluşumunda temel yapıtaşı sayılan kavramlar arasında örgütsel adalet algısı karşımıza çıkmaktadır. Gerek örgütsel politika ve stratejilerle gerekse yöneticiler tarafından titizlikle yapılan adil prosedür ve uygulamalarla çalışanların örgütleri ile olan psikolojik bağları güçlenmekte, aksi durumda ise çalışanların örgütlerine duydukları bu bağ zayıflamaktadır. Örgütlerine olan bağlılıkları zayıflayan çalışanların işten ayrılma oranları ve devamsızlıkları artarken, performansları ise azalmaktadır (Aksoy, 2012).

Buradan hareketle araştırmanın hipotezlerini şu şekilde geliştirebiliriz;

H₁: Örgütlerde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi: Hipotezleri ve modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 10 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu ölçekler, Türkiye'nin Güneydoğu illerinde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri çalışanlarına rastgele dağıtılmış olup, analizler için toplamda 447 ölçek kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında; demografik bilgiler formu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış olup, yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 arasında bulunmuş olup, dağılımları normaldir.

Anket formunda yer alan ifadeler katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kısmen Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” olarak sıralandırılmıştır.

a) Demografik Bilgiler Formu: Örgüt çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu ankette; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve iş tecrübesi gibi özellikler yer almaktadır.

b) Örgütsel Adalet: Bu ölçek çalışanların adalet algı düzeylerini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993: 541) tarafından geliştirilmiştir (Fields, 2002; 171). Türkçe'ye uyarlanan 5 soruluk bu ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur.

c) Örgütsel Bağlılık: Bu ölçek çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerini ölçmek için Mowday, Steers ve Porter (1979: 228) tarafından geliştirilmiştir (Fields, 2002; 49). Türkçe'ye uyarlanan 5 soruluk bu ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi: Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde t-testi, korelasyon kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam

puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistiki anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Bulgular

Araştırma hipotezi test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere ait bilgiler ilerleyen tablolarda gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, havacılık işletmeleri çalışanlarından araştırmaya 447 kişi katılmıştır.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)	Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Erkek	283	63,3	İlköğretim	74	16,6
Kadın	164	36,7	Lise	143	32
Yaş			Önlisans-Lisans	220	49,2
			Lisansüstü	10	2,2
20-30	177	39,6	İş Tecrübesi		
31-40	208	46,5	5 yıl ve altı	146	29,5
41-50	54	12,1	6-10 yıl	132	15,9
51 ve üzeri	8	1,8	11-15 yıl	71	24,6
Medeni Durumu			16-20 yıl	63	14,1
			21 yıl ve üzeri	35	7,8
Evli	300	67,1	Toplam		
Bekâr	147	32,9			

Araştırmaya katılan havacılık sektörü çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 46,5'inin (208 kişi) 31-40 yaş aralığında, %39,6'sının (177 kişi) 20-30 yaş aralığında, % 12,1'inin (54 kişi) 41-50 yaş aralığında yer alırken % 1,8'inin (8 kişi) de 50 yaş ve üstü yaşlarda olduğu; cinsiyet durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 63,3'ünün (283 kişi) erkek, % 36,7'sinin (164 kişi) bayan olduğu; medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 67,1'inin (300 kişi) evli, % 32,9'unun (147 kişi) bekâr olduğu; eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 49,2'sinin (220 kişi) önlisans-lisans, % 32'sinin (143 kişi) lise, % 16,6'sının (74 kişi) ilköğretim, % 2,2'sinin (10 kişi) de lisansüstü mezunu olduğu; iş tecrübelerine göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 32,7'sinin (146 kişi) 1-5 yıl arası, %29,5'inin (132 kişi) 6-10 yıl arası, % 15,9'unun (71 kişi) 11-15 yıl arası, % 14,1'inin (63 kişi) 16-20 yıl arası ve % 7,8'inin (35 kişi) 20 ve üzeri yıl iş tecrübesi olduğu Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Araştırmaya konu olan kavramlar arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını araştırmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2. Adalet ve Bağlılık Arasındaki İlişki

		1	2
1. Örgütsel Adalet	Correlation	1	0,751**
2. Örgütsel Bağlılık	Coefficient		1

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü).

Tablo 2’de katılımcılara ait örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi % 75,1 olarak tespit edilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif bir doğrusal ilişki mevcuttur ($p < 0.001$). Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi (H_1) kabul edilmiştir.

Bazı demografik değişkenlere ilişkin analiz sonuçları aşağıda ifade edilmiştir.

- Çalışan algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $F=11,695$ $p < 0,05$ ve bağlılık algısı için $F=39,501$ $p < 0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların adalet ve bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların adalet ve bağlılık algıları ortalamalarının en yüksek olduğu yaş aralığının 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışanların adalet ve bağlılık algıları ortalamalarının en düşük olduğu yaş aralığının ise 20-30 yaşları arasında olduğu görülmektedir.
- Çalışan algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $t=1,718$ $p > 0,05$ ve bağlılık algısı için $t=1,481$ $p > 0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların adalet ve bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Erkeklerin adalet ve bağlılık algıları ortalamalarının bayanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Çalışan algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; bağlılık algısı için $t=3,794$ $p < 0,05$ ve adalet algısı için $t=1,413$ $p > 0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların bağlılık algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, adalet algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Evlilerin adalet ve bağlılık düzeylerinin bekârların düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.
- Çalışan algılarının eğitim seviyelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $F=3,827$ $p < 0,05$ ve bağlılık algısı için $F=2,584$ $p < 0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların adalet ve bağlılık algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Lisansüstü mezunlarının adalet ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ilköğretim, lise ve üniversite mezunları ortalamalarından yüksek olduğu, lise mezunlarının adalet ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ise ilköğretim, üniversite ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.
- Çalışan algılarının iş tecrübelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $F=3,818$ $p < 0,05$ ve bağlılık algısı için $F=9,274$ $p < 0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre adalet ve bağlılık algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken ile iş tecrübeleri arasında

istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Buna göre; 20 yıl ve üzeri çalışanların adalet ve bağlılık düzeyleri ortalamasının daha az yıl çalışanların ortalamalarından yüksek olduğu, 1-5 yıl arası çalışanların bağlılık düzeyleri ortalamasının ise 5 yıl ve üzeri çalışanların ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma problemini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada yapılan testler ve analizler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Yapılan araştırmada Tablo 2’de görüldüğü gibi örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı olduğu sonuçları elde edilmiştir. Yapılan analizde değişkenler arasındaki ilişki gücünü (derecesini) gösteren korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar ile kavramların birbirleriyle arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar karşılaştırıldığında sonuçların birbirini desteklediği görülmüş ve çalışmanın hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişki literatür açısından incelendiğinde;

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan birçok araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992: 305; Sweeney ve Mcfarlin, 1993: 23). Örgütsel faydanın, insan kaynaklarına adaletli bir şekilde dağıtılmasını kapsayan dağıtımsal adalet, insan kaynaklarının örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı yönde etkiye sahiptir (Brewer, 1996: 24; Özler, 2010: 52). Örgütsel ödül ve kaynakların adil şekilde dağıtılmadığı yönünde bir algıya sahip olan bireylerin ise örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Organ, 1988: 547). Çalışanlar örgüt kaynaklarından eşit düzeyde yararlanarak hem görevlerini daha başarıyla tamamlamak hem de ortaya çıkan sonuçlardan performansları ölçüsünde faydalanmak isterler (Bakan, 2011: 194). Çalışanlar, performansları karşılığında örgütlerin adil ve yansız çıktılar sağladığını algıladıklarında örgüte daha fazla bağlanma eğiliminde olmaktadır. Cropanzano ve Folger (1991), prosedürel davranışların açık ve net olmasının örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olduklarını belirtmektedirler. Orpen (1994), örgüt içinde dağıtımsal adalet sağlandığı zaman insan kaynaklarının yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstereceklerini belirtmektedir. Dağıtımsal adaletin etkin bir biçimde uygulanmaması, insan kaynaklarında emeklerinin karşılığını alamadıkları düşüncesine neden olmakta ve örgüte olan bağlılıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Özler, 2010: 52).

Bu çalışmanın bazı Güneydoğu illeriyle sınırlı kalması, sınırlı sayıda anket uygulanmış olması, araştırma kapsamına alınan işletmelerin zaman ve mekân kısıtlamaları temel kısıtlardan sayılabilir. Ayrıca adalet ve bağlılık gibi kavramların değerlendirmesinin diğer anket çalışmalarında olduğu gibi objektif değerlemelerden ziyade çalışanların algısına dayanması ve literatür kavramlarında belli bir mutabakatın oluşmamış olması diğer bir kısıttır.

Havacılık sektöründe uygulanan bu çalışmayla bu alanda faaliyet gösteren işletme ve yöneticilere üzerinde dikkatlice durmaları gereken bazı öneriler sunulmuştur. Bu öneriler şöyle özetlenebilir;

Havacılık sektörü düşünüldüğünde müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmek rekabet şartlarında önemli hale geldiğinden, örgütsel bağlılığın artırılması ile çalışanlar, müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurabilecektir. Bu durum ise örgüt çıkarları ile çalışan çıkarlarının ortak noktalarda buluşması ile oluşabilecek bir durumdur. Müşterilerden (memnuniyet anketleriyle) alınan geri dönüşümler, çalışanların performanslarıyla kıyaslanabileceği gibi çalışanların alacakları ödül, prim, ikramiye gibi ücretlerde bu kapsamda örgütsel bağlılığın sağlanması adına değerlendirilebilir. Ancak örgütlerde çalışanların gerek gayretlerinin karşılıklarını almalarında gerekse performanslarını arttırabilmelerinde örgüt tarafından sağlanan maddi imkânlar kadar bu imkânların adil bir şekilde uygulanmasının da çalışanlara güven vereceği unutulmamalıdır. Ayrıca çalışanların kararlara katılımı sağlanarak, kendilerine değer verildiği gösterilmelidir. Çalışanlardan habersiz alınan kararların adaletsizlik oluşturacağı düşünüldüğünde, yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan sağlıklı iletişimin güven oluşturacağı açıktır. Öncelikle yöneticilerin, işyerindeki astlarının verim ve etkinliklerini en üst düzeye çıkarılabilmelerinin ancak onların bağlılık düzeylerini arttırmakla olabileceğini bilmeleri gerekir. Bu kapsamda havacılık işletme ve yöneticilerinin, örgüt çalışanlarına adil bir işyeri atmosferi sunmaları gerektiği böyle olması durumunda çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceğini göz önünde bulundurmaları gerekir. Adaletli bir örgüt havası oluşturmayı başarabilen yöneticiler, bunu uzun vadeli bir politika ve strateji haline getirmelidir. Adalet algısıyla aradığı güven ortamına kavuşan çalışanların daha uzun süre örgüt üyeliklerini devam ettirecekleri ve bu üyeliği de gönüllü olarak sürdürecekleri açıktır. Bunun sonucunda da çalışan performansındaki artış, örgüt verimliliğine doğrudan yansıtacaktır.

KAYNAKÇA

Aksoy, C. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak; Çalışanların Adalet Algıları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır: DÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees, *Journal of Managerial Psychology*, 11 (4).

Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Rol of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Volume 86, No 2.

Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991). Procedural Justice and Worker Motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (5th ed.) (pp. 131 – 143). New York: McGraw-Hill.

- Çakmak K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45 (3).
- Fields, D. L. (2002). *Taking The Measure of The Work*, Sage Publication, London.
- Folger, R. ve Cropanzano R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2).
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personel Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, No: 15.
- İnce M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kaya N. ve Selçuk S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2).
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 7, 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage, Thousand Oaks, Ca.
- Mowday, R.T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, No 14.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology*, No 71.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personel and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27-37.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness, *Journal of Applied Psychology*, Volume 85, No 2.

Straiter, K. L. (2005). The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 1.

Sweeney, P. D. ve Mcfarlin, D. B. (1993). Workers Evaluations of the Ends and the Means: An Examination of Four Models Distributive and Procedurel Justice, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Volume 55, No 1.

Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. SÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.