

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.10423330>

Accepted: 15.12.2023

## Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

### The Effects Of Organizational Justice On Organizational Commitment

**Tolga POLAT**

Mahzemin İlkokulu

tolgapolat1905@gmail.com, Orcid: <https://0000-0002-2337-9071>

**Öznur POLAT**

Zekiye Has Ortaokulu

oznur-eker@hotmail.com, Orcid: <https://0000-0002-7187-8959>

**Serkan AYKAR**

Murat Kantarcı Bilim ve Sanat Merkezi

serkanaykar@gmail.com, Orcid: <https://0000-0002-0691-5469>

**Mahmut ALTUNBULAK**

Mahzemin İlkokulu

mahmutaltinbulak3838@outlook.com, Orcid: <https://0000-0003-0359-4564>

**Canan DAŞDELEN**

Kocasinan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

zzfc38@gmail.com , Orcid: <https://0009-0003-6914-9233>

**Harun ÇAKIR**

Sabit Bozahmetoğlu İlkokulu

haruncakr@gmail.com, Orcid: <https://0009-0008-3971-6088>

**Talat KARAKAYA**

Osman Ulubaş Melikgazi Ortaokulu

Talat-Karakaya@hotmail.com, Orcid: <https://0009-0001-6611-3708>

**Sinan POLAT**

Şehit Mehmet Erdoğan Ortaokulu

Sinanpolat\_0023@hotmail.com , Orcid: <https://0000-0001-8795-1770>

**Süleyman İZGİ**

Yemliha Şehit Yunus Uygun Ortaokulu  
izgislymn@hotmail.com, Orcid: <https://0009-0003-8959-537X>

**Fahri GÖRCÜ**

Osman Ulubaş Melikgazi Ortaokulu  
fahrigorcu@hotmail.com, Orcid: <https://0009-0005-6891-9915>

**Emine TURGUT**

Osman Ulubaş Melikgazi İlkokulu  
Eturgut97@gmail.com, Orcid: <https://0009-0007-4256-6896>

**Ahmet DAYAN**

Erkilet Ali Osman Özel İlkokulu  
ahmetdyn3823@gmail.com, Orcid: <https://0009-0005-0596-732X>

**Handan DAYAN**

Mehmet Sepici 60. Yıl Cumhuriyet İlkokulu  
handandyn2338@gmail.com, Orcid: <https://0009-0007-4147-6098>

**Ümit SÖĞÜT**

Murat Kantarcı Bilim ve Sanat Merkezi  
st.umut@gmail.com , Orcid: <https://0009-0002-4127-2929>

**Suat KALKAN**

Şehit Serdar Gümüş Ortaokulu  
eltunu@hotmail.com, Orcid: <https://0009-0008-5504-7726>

**Ali GÖLBAŞI**

Kocasinan Halk Eğitim Merkezi  
aligolbasi38@hotmail.com, Orcid: <https://0009-0001-9904-1624>

**Zeliha GÖLBAŞI**

Avukat Ahmet Ulucan Anaokulu  
zeliha.zgli@gmail.com, Orcid: <https://0009-0001-8450-5174>

**Hamza ÇARKIT**

Şehit Mehmet Erdoğan İlkokulu  
akinli38@hotmail.com , Orcid: <https://0009-0002-4207-1002>

**Derviş Emek YILDIRIM**

Erkilet Atatürk İlkokulu

mkyldrm@gmail.com, Orcid: <https://0009-0002-9793-0927>

**Oktay POLAT**

80. Yıl Cumhuriyet İlkokulu

oktay-polat73@hotmail.com, Orcid: <https://0009-0005-6036-7757>

## Özet

Örgütler verimli ve etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına gerekli koşulları tesis etmek için, örgütsel yapıya yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Bu çalışmalardan ön plana çıkanlardan bir tanesi de örgütsel hakkaniyet kavramıdır. Bu bağlamda örgütlerin verimli ve etkin faaliyet göstermelerini mümkün kılabilmek adına örgütsel hakkaniyet kavramının öncüllerinin ve ardıllarının kavranması ciddi derecede önem arz etmektedir. Örgütsel hakkaniyet ile alakalı literatür incelendiğinde, örgütsel hakkaniyete direkt veya dolaylı olarak etki ettiği düşünülen; örgütsel bağlılık, kavramı arasındaki ilişkinin kısıtlı bir ölçüde incelendiği gözlemlenmiştir. İş görenlerin ve bağlılıklarının, örgütsel etkinliğe direkt veya dolaylı olarak nasıl fayda sağlayacağını konu alan bu çalışma; bununla birlikte bahsi geçen değişkenler ile örgütsel hakkaniyet arasındaki ilişkiyi ele alması açısından ilgili literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

511

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Örgüt, Adalet, Örgütsel Adalet.

## Abstract

Organizations carry out studies on organizational structure in order to establish the necessary conditions for them to continue their activities in an efficient and effective manner. One of the prominent ones among these studies is the concept of organizational justice. In this context, it is of great importance to understand the antecedents and successors of the concept of organizational justice in order to enable organizations to operate efficiently and effectively. When the literature on organizational justice is examined, it is thought that it affects organizational justice directly or indirectly; It has been observed that the relationship between the concept of organizational commitment and This study, which focuses on how employees and their commitments will directly or indirectly benefit organizational effectiveness; However, it is thought that it can contribute to the relevant literature in terms of addressing the relationship between the aforementioned variables and organizational justice.

**Keywords:** Organizational Commitment, Organization, Justice, Organizational Justice.

## GİRİŞ

Günümüzde örgüt çalışanları, bilgi ve düşüncelerini organizasyonları ile paylaşması sonucu örgütlerine katacakları değerler daha da önem kazanmaya başlamış ve örgütlerin rakipleri ile rekabet edebilmelerinin en önemli kaynağı haline gelmiştir. Bu rekabetin içerisinde olan örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek ve kurumsal olarak büyümek için rakipleri karşısında ürettikleri mal veya hizmetin kalitesini yükselterek daha çok verimli olma anlayışıyla en az maliyetle çalışma yaşamını sürdürmek isterler. Örgütlerdeki bu stratejilerin uygulanması noktasında temel hedefleri belirleyerek bunların uygulanması, değerlendirilmesi ve belirlenen sonuçlara ulaşılmasını sağlayan örgüt çalışanlarıdır. Bu anlamıyla insan kaynağı, organizasyonların hatta tüm iş hayatının en önemli unsurudur.

İş görenler, günlerinin önemli bir bölümünü çalıştıkları organizasyonlarda geçirmektedirler. Bu sebeple de örgütler için çalışan bireylerin hakkaniyet algılarının iş yerlerine bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesinin önemli olduğu söylenebilir. İş görenler, hakkaniyetin olmadığı bir örgütte hakkaniyeti hissetmez ve bu nedenle de iş yerlerine yeteri derecede bağlı olmazlar. Örgütsel bağlılığın düşük bir değerde olması sonucu iş görenler çalıştığı iş yerini her an için terk edebilirler. Organizasyonlarda iş görenlerin çalışmaları ile ilgili gayretleri ve odaklanmalarını sağlayan nedenlerden biri de organizasyondaki muamelelerin adil olduğu inancını taşımalarıdır (Töremen, 2001:79).

Kaynaklarda örgütsel hakkaniyet algısı ile çalışma doyumu arasında doğru orantıda bir ilerlemenin olduğu yer almaktadır. Hakkaniyet duygusunun çok olması; iş görenlerde olumlu tepkilerin artmasını ve olumsuz davranışların en az seviyeye inmesini sağlamaktadır. (Yürür, 2008: 308). İş görenler ile yöneticiler arasındaki etkili iletişimin artması, çalışanlardaki hakkaniyet algısı ve iş tatmini oranını olumlu etkilemektedir (Doğan, 2002: 72). Örgütsel hakkaniyet ve örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalarda, bu kavramların aslında kendi aralarında yakından ilişkili olduğunu, ayrıca bu kavramların alt boyutları arasındaki ilişkiler bakımından farklı sonuçların da olacağı görülmektedir.

### 1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI

İnsanlar, bir işte çalışmaya başlarken hem maddi hem manevi anlamda kazanç elde etmek isterler. Kişiler, çalıştığı yerlerde çalışmalarının sonucu olarak maddi getiriler (prim, yol ücreti vb.), manevi getiriler (takdir edilme, hoşgörü görme vb.) görmek ve elde etmek isterler. Bu beklentiler içinde olan kişiler, beklentileri karşılanmadığı zaman çalıştıkları kurumun vizyon ve misyonunu içselleştirmekte zorluk çekebilir.

Örgütsel hakkaniyet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak da tanımlanabilmektedir (İçerli, 2010). Örgütsel hakkaniyetin bir başka tanımı ise çalışanların örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısıdır. Çalışanlar bu algıyı oluştururken kendilerine çeşitli ölçüler belirlemekte ve bu ölçütleri kendilerine adil davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde kullanmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010).

Çalışanların örgütün misyonunu, vizyonunu ve ilkelerini içselleştirmeleri ve kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri için gösterdikleri emeği ve çabayı artırmak, etkin ve verimli olmalarını sağlamak son derece önemlidir. Çalışanların gösterdikleri performansları artırmak için, çalışanların çalıştıkları kuruma/örgüte bağlı tutum ve davranışlar göstermeleri gerekir. İlaveten çalışanlar kendilerine ve diğer çalışma arkadaşlarına hakkaniyetli davranılmasını beklerler. Yüksek hakkaniyet hissi, çalışanlarda olumlu yönde tutum ve davranışları da sağlar. Bu sebeple hakkaniyet kavramı, son yıllarda örgütlerin çok fazla üzerinde durması gereken bir meseledir.

Hakkaniyet, insanlığın varoluşundan bu yana ele alınan ve irdelenen bir kavramdır. Ancak kavramın net ve somut bir şekilde karşılığını tayin etmek mümkün değildir. Zira bu kavramın karşılığı insanların konuyu hangi açıdan ele aldıklarına ve daha önemlisi nasıl algıladıklarına doğrudan bağlıdır. Şirketlerde çalışanlar tarafından sıklıkla dile getirilen hakkaniyetsizlik kavramı, tamamen çalışanların yönetimin uyguladığı kuralları nasıl algıladıklarına bağlıdır. Çalışanlar kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını sürekli karşılaştırır. Kuralların uygulanmasında eşitlik, yapılan iş ve gösterilen çaba nispetinde ücret, herkesin aynı ölçüden sahip olduğu ve yararlanabildiği izin hakkı ve sosyal imkânlar beklentisi içindedirler. Fakat hakkaniyetin sağlanıp sağlanmadığının algılamasında tek husus sadece çıktılar ve bu çıktıların mukayese edilmesi değildir (Yıldırım, 2007: 375).

Hakkaniyet, doyum, sadakat, güven, bağlılık gibi kavramların soyut olması nedeniyle bu kavramların açıklanması zordur. Bu sebeple hakkaniyet, sadakat, doyum ve bağlılık bir algı sorunudur. Önemli olan bireylerin iş yerlerindeki uygulamalarda adil davranılıp davranılmadığından ziyade, iş görenlerin organizasyonda idarenin uygulamalarını nasıl algıladıklarıdır (Tutar, 2007: 98).

İş görenler, çalıştıkları kurumlarda kendileri ile aynı işi yapan diğer çalışanları karşılaştırırlar. Kuralların tüm iş görenlere eşit uygulanmasını, farklı kişilerce yapılan aynı iş karşılığı eşit gelir verilmesini, bazı sosyal olanaklardan kendisinin de diğer çalışanlarla aynı şekilde faydalanmasını, kullanılacak izinlerde eş değer haklara haiz olmayı arzular (Barling ve Michelle, 1993: 651; akt. Özdevecioğlu, 2003: 78). Çalışan kişiler ve örgütlerin tamamı ceza, ödül ve kaynakların dağıtımını

sorunuyla ilgilidir (Yıldırım, 2003: 375). Diğer bir anlatım ile hakkaniyetli bir organizasyonda, iş görenler idarecilerin eylemlerini hakkaniyetli, ahlaki ve olumlu yönde düşünürler (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Sonuç olarak yapılan araştırmalarda, uygulanan örgütsel politikaların ve işlemlerin belirlenmesi sürecinin işgören tarafından adil olarak kabul görmesi ve algılanması durumunda, negatif davranışlarda azalma olduğu gözlenmiştir.

## 1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

İşletmelerde hakkaniyeti sağlamak ve çalışanlara hakkaniyetli davranılmasını mümkün kılmak üzere örgütsel hakkaniyet kavramı meydana çıkmıştır. Literatür kaynakları incelendiğinde genel olarak örgütsel hakkaniyetin üç boyutta incelendiği görülmektedir: Bunlar dağıtımsal hakkaniyet, işlemsel hakkaniyet ve etkileşimsel hakkaniyettir. Çalışmada örgütsel hakkaniyetin alt boyutları ele alınacaktır

### 1.2.1. Dağıtımsal (Bölüşümsel) Hakkaniyet

Bölüşümsel hakkaniyet; kurumlarda meydana gelen artı kazanımların hakkaniyetli bölüşümüne diğer olanakların personel arasında hakkaniyetli bölüşümü ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını kapsayan bir hakkaniyet algısıdır (Yavuz, 2012).

Çalışanlar elde ettikleri maaş, prim, terfi gibi kazanımları başka bireylerin kazanımları ile kıyaslayarak adil veya hakkaniyetsiz olarak algılayabilirler. Bunun neticesinde, kendilerine objektif davranılmadığını düşünür ve olumsuz yönde tutum sergileyebilirler. Dağıtımsal hakkaniyette temel düşünce, iş görenlerin, dağıtılan kaynaklardan (ödül, terfi, ücret ve ceza gibi) hakkaniyetli bir şekilde pay aldığını düşünmesidir.

Eşitlik teorisi içerisinde yer alan dağıtımsal hakkaniyet, aynı işi yapan bireyler açısından eşit çalışmanın karşılığı eş değer netice getirmesi gerekliliğidir. İş görenlerin performansına göre eş değer bir şekilde mükâfatlandırılan ve cezaları dağıtan yöneticiler dağıtımsal hakkaniyeti uygulamış olurlar. Bu da bireylerin eş değer ve özdeş şekilde mükâfat veya ceza alması manasına gelmez. Çalıştıkları kurumlarda daha fazla iş yapan bireyler, organizasyonun amaçlarına sağladıkları katkıya da organizasyon gayelerinden uzaklaşmalarına kıyasla cezalandırılırlar ya da mükâfatlandırılırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Bir yönetici terfi ya da ödülleri çalışan bireylerin demografik özelliklerine göre dağıtmamalıdır. Dağıtımsal hakkaniyet kuralları doğrultusunda karar verme; dil, din, ırk, cinsiyet ve yaş gibi

demografik özelliklere dayanan yanlı hükümler nedeniyle sistemli olarak iş görenlere tarafsız davranılmasını sağlar (İşcan, 2005: 155). Bu teori dağıtım kararı sonucu etkilenecek olan iş görenler ile dağıtım uygulayan idareciler arasındaki örgütsel işlemler yapılırken bireylerin maruz kaldığı muamele ve hareketlerin çeşidi olarak nitelendirilmektedir (Bies, 2001; akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

Dağıtımsal hakkaniyet, kurumlardaki kaynakların dağıtımında gösterilen doğruluk ve dürüstlük ile alakalı olan hakkaniyet kavramıdır. Ayrıca dağıtımsal hakkaniyet maaş artışları, ödüllendirmeler, terfi, başarı puanlamaları ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durur (Tutar, 2007: 99). Buna göre dağıtımsal hakkaniyet, çalışanın ait olduğu organizasyona kendisinin gösterdiği performansa göre aldığı ödül miktarını ifade etmektedir. Ücret, çalışma şartları ve terfi bireylere uygulanacak ödül örnekleri olarak sayılabilir (Martin ve Bennett, 1996: 84; akt. Doğan, 2002:72).

### 1.2.2. İşlemsel (Süreç) Hakkaniyet

Dağıtımsal hakkaniyet modelleri, eşitlik teorisi ve diğer adil olmayan algılara dair tepkileri açıklamakta eksik kalan araştırmacılar 'işlemsel hakkaniyet' kavramlarını incelemeye başlamışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Greenberg, 1987: 11; Shiminke vd., 1997; akt. Özmen ve diğ., 2007: 22).

İşlemsel hakkaniyet, örgütlerde karar vermede kullanılan yöntem ve uygulanan kurallara yönelik algılanan hakkaniyettir. Örgütlerde çalışan herkese bu kurallar eşit olarak uygulanmalıdır. Eşit uygulanmadığı takdirde çalışanlar arasında çıkar çatışmaları, tartışmalar vb. olabilir. Örneğin herhangi bir örgütün çalışma saatleri 09.00-18.00 olsun diyelim. Çalışanlardan herhangi ikisi işe saat 10.00 geldiğinde yönetici olarak o çalışana gerekli uyarıyı yapmamız gerekir. Çalışanlardan birine uyarıyı yapıp diğer çalışana uyarıyı yapmaz isek kuralları herkese eşit uygulamamış oluruz. Bu nedenle uyarıyı alan çalışan kendini diğer çalışan ile kıyaslar ve örgüt içerisinde performansı düşebilir. İşlemsel hakkaniyeti, Folger ve Cropanzano edimlerin belirlenmesinde kullanılan yöntem ve prosedürlerle alakalı hakkaniyet algılaması olarak tarif etmişlerdir. Konovsky, işlemsel hakkaniyeti dağıtım sonuçlarının veriliş şeklini, objektif ve sübjektif hâllerle alakalı gerçekleştiğini açıklamıştır (Konovsky, 2000: 492; akt. Özdevecioğlu, 2003: 78).

İşlemsel hakkaniyeti iş ortamında ilk olarak Folger ve Greenberg(1985; akt. Folger ve Cropanzano, 1998) uygulamıştır. Bu konu ile ilgili bugüne dek pek çok araştırma yapılmıştır. Günümüzdeki araştırmalar sonucunda insanlar karar verme süreçlerinin adilane uygulamaların olmadığına inandıklarında, işverenleriyle aralarındaki bağ zayıf kalmaktadır ve bu nedenle çalışan kişiler dürüst davranmamakla beraber, kişilerin işten ayrılma talebi daha fazla olmaktadır. Ayrıca, iş gören



daha düşük performans göstermektedir. İnsanlar kendilerine olan davranış şekillerine dikkat etmektedir ve yöneticileriyle olan ilişkilere yön vermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998; akt. Özdevecioğlu, 2003: 82).

Bireyler, kurumlarında işlemsel hakkaniyetsizlikle karşılaştıklarında, hakkaniyetsizliğin kaynağından çok organizasyonun tamamına yönelik reaksiyonda bulunurlar (Cropanzano and Folger, 1991: 131-143; Sweeney and McFarlin, 1993: 23-40; akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

### 1.2.2. Etkileşimsel Hakkaniyet

İşlemsel ve dağıtımsal hakkaniyete ilişkin incelemeler devam ederken organizasyonlar içerisindeki muameleler bireyler arası davranışlara yönelik, özellikle idareyle iş görenler arasındaki iletişime dair 'etkileşimsel hakkaniyet' inceleme mevzusu olmaya başlamıştır. İş görenlerle idareciler arası iletişimdeki hakkaniyet algılamasına etkileşimsel hakkaniyet denilir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

İşlemsel hakkaniyetin bir uzantısı olarak örgütsel muamelelerin insan tarafıyla ilgilenen teori etkileşimsel hakkaniyettir (Charash and Spector, 2001: 281). Etkileşimsel hakkaniyet, kaynak dağıtıcıların veya yöneticilerin iş görenlere saygılı davranmasını, nezaket göstermesini, değer vermesini ve sosyal olarak duyarlı davranılmasını gerektirmektedir (Skarlicki, Folger, 1997; akt. Özdevecioğlu, 2003: 85).

Etkileşimsel hakkaniyet konusunda dört nizam belirlenmiştir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

1. Kibar olma kaba olmaktan sakınma (saygı),
2. Uygunsuz sualler sormaktan kaçınma ve önyargılı düşüncelerle yorum yapmaktan sakınma (kurallara uygunluk),
3. Dürüst olma,
4. Alınacak kararlar hakkında tam, açık ve uygun açıklamalarda bulunmak (doğruluk).

Etkileşimsel hakkaniyet; örgütte çalışan bireylere saygılı, nezaketli davranmak, alınacak kararlarda doğru ve açık bilgi vermek, değer vermek, saygılı davranmak gibi davranışları içermektedir.

Başka bir ifadeyle, hakkaniyetin kaynağı ile alıcısı arasındaki etkileşimle ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal (nezaket, dürüstlük ve saygı gibi) unsurları içeren eylemler etkileşimsel hakkaniyettir. Bies, (2001) kişilerin hakkaniyet algısının, yöntemlerin uygulamaları sırasındaki kişiler arası



münasebete de endeksli olduğunu belirterek “etkileşimsel hakkaniyet” olarak isimlendirmektedir (Yürür, 2008: 298).

Greenberg, 1993 senesinde yayınlandığı çalışmasında hakkaniyet algısına yeni kapsamlar eklemiştir. Bunlardan biri etkileşimsel hakkaniyeti ‘kişilerarası’ (kazanımları belirleyen yöneticilerin iş görenlere ne derecede değer, saygı ve nezaket gösterdiğine dair bireyler arası davranışlarla alakalı ayrıca, dağıtımsal hakkaniyet ile ilgili) diğeri ise ‘bilgisel’ (edinimlerin dağıtımı ile bu dağıtımlarla alakalı prosedürlere dair iş görenlere ne kadar malumat verildiği ve açıklama yapıldığı) şeklinde ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004: 11 içinde Greenberg, 1993; akt. Özmen ve diğ., 2007: 22).

Kişiler örgütsel işlemleri; işlemsel hakkaniyet, dağıtımsal hakkaniyet, iletişim veya etkileşimsel hakkaniyet olmak üzere üç ayrı şekilde değerlendirirler. Levental, bu üç hakkaniyet algısını çalışanlar açısından doğrudan etkileyen faktörlerin olduğunu savunmuştur. Bunlar (Tutar, 2007: 100):

1. Doğruluk kuralı: Örgüt içerisindeki iletişim aşamasında iş görenlere gerçek, doğru ve eksiksiz bilgi verme, kurumsal politikaların uygulanmasıdır.
2. Etik kural: Örgüt içerisindeki tüm uygulama ve işlemlerin, alınan kararların dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel hakkaniyete ve aynı zamanda etik kurallara uygun olması kuralıdır.
3. Tutarlılık ilkesi: Kurumsal gaye, hedef, misyon, vizyon ve stratejilerin gerçekleştirilmesi esnasında dağıtımsal hakkaniyet ilkelerine alınan sonuçların uygun şekilde yerine getirilmesidir.
4. Esneklik kuralı: Örgütte alınan kararlara çalışanların itirazı sonucu kararları inceleyerek yanlışlarını düzeltme ve yeniden değerlendirme kuralıdır.
5. Önyargılı olmamak kuralı: Kurumsal kararlar alınırken ve uygulanırken ön yargıdan uzak, objektif davranma kuralıdır.
6. Temsil kuralı: Her iş görenin organizasyonda şahsen veya kendilerini temsil eden kişiler aracılığıyla alınacak kararlara ve süreçlere dahil olma, kendilerini temsil etme hakkına haiz olmaları olanaklarının tanınması kuralıdır.

İş görenlerin beklenti ve isteklerinin yerine getirilmesi örgüt içerisindeki performans ve motivasyonunu arttıran en önemli unsurdur. İş görenlerde olumlu yönde duygu ve düşünceler geliştirilebilmesi için örgütlerde uygulanan politikaların adil olması ve tarafsız dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken etkin, sürdürülebilir bir iletişim süreciyle desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu anlamda ilk bölümde açıklanan örgütsel hakkaniyet kavramı çalışanın örgüte bağlılığının temel belirleyicilerinden biri olması sebebiyle organizasyon

yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışmanın İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulacaktır.

### 1.3. Örgütsel Hakkaniyet Kuramları

Örgütsel hakkaniyet teorileri reaktif ve proaktif olmak üzere iki alt kategoriye, bunlar da kendi içinde süreç ve içerik boyutu olarak ikiye ayrılır. Toplamda dört kategoride ele alınabilir. Reaktif teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçınmaya yönelik davranışlarını ve bu tarz durumlar karşısında gösterdikleri reaksiyonları ele almaktadır. İçerik olarak değerlendirildiğinde, elde edilen kazanımların adil olmayacak bir şekilde dağıtılması durumunda, çalışanların gösterdiği tepkiyi incelemektedir. Proaktif teoriler, çalışanların adil uygulamaların yapılması durumunda göstermiş olduğu davranış ve reaksiyonları ele almaktadır. İçerik olarak değerlendirildiğinde, elde edilen kazanımların adil bir şekilde dağıtılması durumunda, çalışanların davranışlarını incelemektedir. Süreç teorileri ise, işletme içerisinde kazanımların hangi prosedürlere göre nasıl belirlendiği üzerine yoğunlaşmakta ve prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır.

#### 1.3.1. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri, hayata geçirilen uygulamaların hakkaniyetli olma prensibine uymaları için takip edilmesi gereken prosedürlerin belirlenmesi hususuyla ilgilenmektedir. Greenberg (1987: 10) Dağıtım Tercih Teorisi bu kategorideki teorilerden bir tanesidir. Bu teoriye göre dağıtım prosedürleri dağıtımdan sorumlu olan yöneticiye sağladığı fayda miktarı nispetinde tercih sebebi olacaktır. Teoride örgüt içinde hakkaniyete ulaşılmasını mümkün kılacak sekiz koşulun bulunduğunu ifade edilmektedir. Bunlar:

1. Bireylere, kendileriyle alakalı karar veren mekanizmaları seçme hakkı tanınması;
2. En baştan belirlenmiş ve sürekli değişmeye kuralları esas alma;
3. Tam ve doğru bilgileri esas alma; d) Karar verici gücün yapısını belirleme;
4. Bireyleri önyargılara karşı savunma;
5. Bireylerin farklı düşüncelerinin dikkate alınmasını sağlama;
6. Prosedürlerin içeriklerinde düzenlemeler yapılmasını mümkün kılma;
7. Toplum tarafından bilinen ve kabul gören etik standartlara uyma (Greenberg, 1987: 14-15; İçerli, 2010: 77).

#### 1.3.2. Reaktif Süreç Teorileri

Herhangi bir konu hakkında karar verirken referans alınan prosedürlerin hakkaniyet çerçevesinde

belirlenip belirlenmediği üzerine yoğunlaşan süreç teorileri, kazanımların dağıtımının adil olup olmamasını ele alan içerik teorilerinden farklı olarak hukuk esaslıdır. Reaktif süreç teorileri, kararlar alınırken baz alınan süreçlerin işgören tarafından ne şekilde tepki gördüğü ile ilgilenmektedir. Çalışanlara karar verme mekanizmalarını işleten prosedürleri kontrol edebilme imkanı sunulduğu vakit, çıkan sonuçları kabullenme ve tatmin olma oranlarının, kontrol etme imkanı olmayanlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kategoriye giren süreç teorilerinden en bilindik olanı Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Hakkaniyeti Teorisidir.

### **Thibaut ve Walker'ın süreç hakkaniyeti teorisi**

Thiabut ve Walker mahkemelerde tartışma ve çözüm prosesi ile alakalı yaptıkları araştırma neticesinde, bu tarz çatışmalarda veya anlaşmazlıklarda üç ayrı tarafın olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan iki tanesi çatışan; bir tanesi ise mevzuyu çözüme kavuşturmak üzere aracı rolü üstlenen hakim tarafıdır.

Bununla birlikte bu teoriye göre biri süreç aşaması, diğeri karar aşaması olmak üzere iki aşama mevcuttur. Süreç aşamasında anlaşmazlığa dair deliller toplanır ve karar merciine sunulur. Karar aşamasında ise toplanan deliller doğrultusunda anlaşmayı çözebilmek üzere karar verilir. Anlaşmazlığa düşen tarafların delillerin toplanması aşamasında kullanılan süreçleri kontrol edebilmelerine süreç kontrolü; karar verme aşamasında çözüme dair nihai karara dair durumu kontrol edebilmelerine karar kontrolü adı verilmektedir. Bu teoriye göre göre çalışanlar süreç aşaması ve karar aşamasında işleyişi şeffaf bir şekilde takip ve kontrol edebilme imkanı kendilerine sağlandığında, çıkacak nihai karar kendileri için olumlu veya olumsuz olsa da son kararı adil olarak algılamaktadırlar.

### **1.4. Örgütsel Hakkaniyetsizliğe Karşı Düzeltici Yöntemler ve Çözüm Yolları**

Örgütsel hakkaniyetliteratürüne bakıldığında, hakkaniyetin üç boyutu olan dağıtım, işlem ve etkileşim hakkaniyeti üzerine odaklandığı görülmektedir. Haksızlığa uğrayanlar için bu bakış açısının ortak noktası dağıtım, işlem ve etkileşim hakkaniyetinin ihlal edilmesi karşısında masumların nasıl reaksiyon göstereceği üzerine odaklanmasıdır. Başta gelen endişe hakkaniyetsizlik karşısında masumların görüşünün ne olduğudur. Faillerin verdikleri zararı telafi etmek istemesi düşünülmemekte ve faillerinyeniden topluma geri dönmesine katkı sağlanmamaktadır. Tüm bunlar da zarara uğrayan kişilerin intikam duygularının yeniden örgüte olumlu yönde kazandırılmasına katkı sağlamamaktadır. Bu konular ile ilgili oldukça az araştırma yapıldığı görülmektedir.

Düzeltilici hakkaniyet; kurban, suçlu ve toplum (örgüt ve paydaşlar) zarar gören ilişkileri iyileştirmek ve hakkaniyeti sağlamak için birlikte nasıl girişimlerde bulunulacağı üzerine odaklanır. Suçlular; düzeltmeler, iyileştirmeler yapılmalı, mağdur; affetmeyi öğrenmeli, örgütler ve onların paydaşları; tekrardan bütünleşmeyi güçlendirmelidir. Örgütsel hakkaniyetsizliği iyileştirici, düzeltici faaliyetler başında özür gelmektedir. Özür, yazılı ya da sözlü olabileceği gibi; sarılma, tokalaşma şeklinde de olabilir. Personel güçlendirme, özür, affetme, merhamet hakkaniyetsizlik üzerine pişmanlık duyma düzeltici öğelerdendir (Braithwaite, 2002: 247-252). Düzeltilici süreçler, zarar görmüş insan ilişkilerinin, mal kayıplarının, insan şerefının, barışın, gelecekteki hakkaniyetsizliği önlemeye yönelik yenilenmeyi içerir. Fakat mağdurun hakkaniyetsizlik nedeniyle kaybı büyükse tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun yanında utanma ve pişmanlığını göstermesi de oldukça önemlidir. Kurbanın perspektifinden düzeltici hakkaniyet affetme ile kolaylaşmaktadır. Affetme ile birlikte mağdur, af dileyeni anlamayı, merhamet göstermeyi deneyecektir. Affetme, bozulan ilişkileri düzelterek uzlaşmayı sağlayabilmektedir. Ayrıca, affetme ile mağdurun intikam arzusu zayıflamakta ve tarafların ilişkilerini yeniden düzenlemeleri için psikolojik ve duygusal olarak alt yapı hazırlanmaktadır (Goodstein ve Aquino, 2010: 625-626).

Prosedür hakkaniyeti modeli gibi düzeltici hakkaniyet modeli yasal prosedürlerle ilgilidir ki birileri yasal kuralları ihlal ettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu noktada düzeltici prosedürlerin hedefi insanların gelecekte yasal kurallara olan bağlılığını kolaylaştırmaktır. Ancak, prosedürhakkaniyeti otoritenin yasallığı, yükümlülükler ve sorumluluklar üzerine odaklanır. Bunlar sayesinde bireyler öz değerlerini artırarak içsel motivasyonları harekete geçer. Düzeltilici hakkaniyet ise, bireyin ailesine ve topluma olan sorumluluk duygusunu artırmaya odaklanır, motivasyon aracı ise utanç duygusunun geliştirilmesidir. Düzeltilici hakkaniyet, iyi insan davranışlarını kötü insan davranışlarından ayırarak gelecek davranışları motive etmektedir (Tyler, 2006: 318).

Düzeltilici hakkaniyet, sosyal kuralları ihlal eden insanların motivasyonlarını artıracak yolları da ortaya koymalıdır. Çünkü bu insanlar toplumda davranışsal ve psikolojik olarak bir işe girişmek zorundadır. Hedef suçluların kötü davranışlarıyla ilgili utanma duygusunu geliştirmektir. Tüm bunlar suçluların itibarını düzelterek onları yeniden topluma kazandıracaktır. Adil süreçler aracılığıyla suçlular kuralları ihlal ettiğinde ceza alacağı, davranışlarının sonuçlarının olumsuz olacağı bilincine varır. Bu süreçte suçlunun ve mağdurun ailesi de rehabilitasyon sürecine tabi tutularak gelecekte oluşabilecek kanun ihlallerinin önüne toplumsal uzlaşma ile geçilmeye çalışılır. Bu durumda hiçbir taraf yara almadan kurtularak toplumsal fayda da yaratılır (Tyler, 2006: 315). Düzeltilici hakkaniyette, insanların tutumlarının ve davranışlarının yeniden şekillendirilmesi esastır ve bunu yaparken de bireyin kişilik haklarına saygı duyulur ve adil prosedürler aracılığıyla bu

gerçekleştirilip sadece suçluyu değil mağdurları ve toplumu da içerir. Hedef, suçluları, mağdurları ve toplumu yenilemek ve onarmaktır. (Garvey, 2003: 305). Düzeltici hakkaniyet ile mağdurların maddi ya da fiziksel zararı iyileştirilmeye çalışılır. Ayrıca, onların özdeğer, güvenlik ve iyiliğe ilişkin duyguları onarılır. Suçluların şeref ve ahlakı onarılmaya çalışılır ve toplum içinde azalan hakkaniyetduygusunu ve zarar gören sosyal ilişkileri onarmak için girişimlerde bulunulur (Bemmels vd., 2009: 3).

Hakkaniyetsizlik algılandığında taraflar sessiz kalmamalı ve iletişim kurarak, sorunları tartışarak çözmeye çalışmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında yüz yüze iletişim pozitif ilişkilerin kurulmasına katkı sağlamaktadır. İletişim, çalışanların davranışları ve olayları neden hakkaniyetsiz algıladığı üzerine odaklanmaktadır ve bu hakkaniyetsizliğin algılanmasının arkasındaki gerçek açık bir şekilde ifade edilmelidir. Yöneticiler adil olmayan davranışlar, olaylar karşısındaki savunması bu değerleri açığa çıkarmalıdır ve desteklemelidir. Bunlar gerçekleştiğinde taraflar arasında ilişkiler tekrar kurulacaktır (Bemmels vd., 2009: 6).

Hakkaniyetin algılanması, ödüllerin paylaşılmasının en az iki bileşeni ile ilgilidir. Maaş tanımlama sistemleri kıdem, verimlilik ve referansı birleştirirse ödül dağıtımının daha adil algılanmasına yol açacaktır. Maaş dağıtımı, yasal ve tecrübe ya da araştırma verimliliğine bağlı olursa memnuniyetsizlik azalacaktır. İnsanların daha çok eşit maaş dağıtımını tercih etmesi mümkündür. Fakat eşitsizliğin derecesi, daha çok yasal kriterler tarafından üretilirse daha çabuk kabul edilecektir. Çalışanlar başkalarının aldığı maaş hakkında bilgiye sahip olamıyorsa ve gizlilik söz konusu ise en kötüsünü düşünecektir (Pfeffer ve Langton, 1993: 385-386). Çalışanlara verilen maaşlar hakkında gizlilik ve bilgi eksikliği söz konusu olduğu zaman ödül dağıtımının haksız ve hakkaniyetsiz olduğuna inanılacaktır. Ancak maaşlar hakkında bilgi sahibi olduğunda hem ödüller adil olarak algılanacak hem de grup içinde yaşanan çatışmalar azalacaktır.

Yöneticilere, çalışanlara adil davranmanın ve ahlaki davranışların önemini öğretmekte yarar vardır. Çalışanları bilgilendirmek gerekir. Çünkü güven bilgi paylaşıldığında gelecektir. Bilgiler paylaşılırken yüz yüze diyalogu destekleyecek, tehdit içermeyen atmosfer yaratmakta yarar vardır. Adil, eşit personel politikalarını garanti etmekte yarar vardır. İşverenler çalışanlara adil olmayan şekilde davrandığında sabotaja kalkışacaklardır. Her bir çalışana eşit, adil tutumlar içinde katkıları tanımlayacak ödül sistemleri geliştirmek sabotajı engelleyecektir. Tanımlanmayan performansların hissedilmesi düşmanlığa, adil ve eşit davranılmadığına dair algıların gelişmesine neden olacaktır (Crino, 1994: 320).

## 1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, ilk olarak bağlılık kavramı açıklanmakta, örgütsel bağlılığa yönelik tanımlara yer verilmekte, örgütsel bağlılığın tarihi gelişimi kısaca ele alınmakta, ardından örgütsel bağlılığının önemine, göstergelerine yer verilmektedir.

### 1.5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı

Bağlılık, sözcük anlamı olarak, insanların karşılıklı olarak manevi duygularla bağlanması anlamlarına gelmektedir (TDK, 2016). Bağlılık kavramını ilk ele alan araştırmacılardan Harold Guetzkow bağlılığı, bireyi belli bir fikire, bireye ya da topluluğa karşı evvelden hazır hale getiren bir tutum biçiminde tanımlamaktadır. Bu tutum, gayeye devamlılık kazandıran duygular ve gayenin hayata geçmesini sağlayan uygulamalar neticesinde oluşmaktadır. Bağlılık, toplumsal hayatta çeşitli şekillerde görülebilir. Örgütsel bağlılık örneklemek gerekirse bir çalışanın çalıştığı firmaya veya kuruluşa bağlılığı olarak tanımlanabilir. “Örgütsel Bağlılık” mevzusu, ilk defa 1956 senesinde Whyte tarafından çalışılmaya başlanmıştır. Whyte, haddinden fazla bağlılığın sebep olabileceği tehlikeli durumlardan bahsettiği kurum çalışanı adlı çalışmasında, örgütsel insanı yalnızca örgütte görev yapan bir kişi olarak değil, bununla birlikte örgüte aidiyeti bulunan bir birey olarak ifade etmektedir. Örgüt insanı, dahil olduğu topluluğu yaratıcılık kaynağı olarak değerlendirirken, bununla birlikte bir yere aidiyet hissiyatının kendisinin bir ihtiyacı olduğunu düşünmektedir. Örgütsel bağlılık kavramını farklı yazarlar farklı şekillerde açıklamışlardır. Bunlardan bazıları; sadece yönetime sadık kalmak değil, örgütün geleceği ve başarısının devamı için örgüt üyelerinin fikirlerini açıklayıp, gayret gösterdikleri bir zaman, bir kurumun personelinden beklediği yapılan işin gerekliliklerinden başka, çalışanın ortak amaç ve değerler doğrultusunda davranışlar, çalışanın örgüt gayelerini kendi gayelerinden daha üstün olarak benimsemesi olarak listelenebilir.

Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılığı, çalışanın, örgütün devamlı bir üyesi olmak yönünde karar almaya teşvik eden, örgütle çalışan arasında var olan psikolojik bir bağ şeklinde ifade etmişlerdir. Steers (1977) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün amaç ve prensiplerini özümsemek, örgütün elemanı olabilmek için gayret etmeleri ve kendilerini örgütün kuvvetli bir parçası gibi görmeleri şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışanın ait olduğu örgütle kendini özdeşleştirme, kendini örgütün bir parçası olarak düşünerek, örgütün hedeflerine ve değerlerine bu mantıkla bakması şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, örgütlerin mevcudiyetlerini muhafaza etme gayretlerinin esas amaçlarından biridir. Zira örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar etraflarıyla daha uyumlu, üretim verimliliği daha fazla, sorumluluk bilinci daha yüksek olaraktan örgüte görece daha az masrafa sebep olmaktadır. Örgüte bağlılık, çoğu zaman örgüt içerisindeki işleyişte ilave



insiyatif alma, artan oranda içten bağlılık, verimli üretim performansı ve kaliteli çıktılarla sonuçlanmaktadır (Chow, 1994). Bu durum bütün örgütler de çalışan bağlılığının önemini göstermektedir. İşgören ile örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim ve değişime esnasında örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Kişi örgütten belli bir ödül, çıktı ve kazanımlar alırsa, buna karşılık olarak kendini örgütle özdeşleştirerek azami ölçüde gayret sarf etmektedir. Sadakata haiz çalışanlar, işletmenin hedef ve değerlerini kuvvetli bir şekilde benimser; komut ve talimatlara istekli bir biçimde uyarlar. Kendini örgüte bağlı hisseden çalışanlar, hedeflerin istenen biçimde realize edilebilmesi için minimumun çok üstünde gayret gösterir ve işletmede kalma hususunda devamlılık ve istikrar sergilerler. İstikrar sergileyen duyan işgörenler, duygusal biçimde odaklanırlar. Duygusal olarak odaklanma, harici olarak denetime tabi tutulan şartlardan ziyade, fiilin kendisi ve olumlu neticelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık kavramının ilk ortaya çıkışına bakıldığında zaman, 1950’li senelerden bugüne fazla sayıda araştırmanın, örgütsel bağlılığın farklı niteliklerini analiz eden çalışma meydana getirdikleri görülmektedir. Bu çalışmaların önem derecelerinin artmasının sebepleri aşağıdaki gibi listelenebilir (Çöl, 2004):

1. Örgütsel bağlılık kavramının, beklenen ve istenen çalışma tutumu ile bağlantısı;
2. Örgüte bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak, iş tatmininden daha yüksek oranda etkinliğinin bulunduğu incelemelerle kanıtlanması;
3. Örgütsel bağlılığı fazla bulunan bireylerin, daha fazla gayret göstererek, az bulunanlara kıyasla verimlerinin yüksek olması;
4. Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğinin faydalı bir işareti temsil etmesi;
5. Örgütsel bağlılığın, feragat ve doğruluk ile birlikte işletme üyeliği tutumlarının bir işareti gibi düşünülmesidir

Örgütsel bağlılık kaynakları, araştırmacıların, yüksek oranda fertlerin tutunma özelliği, kişinin kurumsal hedef ve çıkarlarını muhafaza güdüsü, kuruma dönük bazı tutumları ifa etmesi ve kurumla paylaşılan beraberliğin ruhsal kuvveti üzerine yoğunlaştığını anlatmaktadır. Ayrıca araştırmacıların büyük çoğunluğu da örgütsel bağlılığı, çalışanların kurumun diğer bölümlerine ya da unsurlarına tutkunluğu şeklinde tanımlamışlardır (Balay, 2000). Kişinin örgütsel bağlılığı, onun örgütle farklı açılardan özdeşleşme mertebesinde göstermektedir. Reichers (1985) yapmış olduğu “Örgütsel bağlılık üzerine bir inceleme ve yeniden kavramsallaştırılması” adlı çalışmada, bağlılığın, örgütsel hedef ve değerler doğrultusunda çalışanların çabalarının artması ve örgütle özdeşleşmeleri ile ortaya çıktığını ifade edilmektedir. Bu bağlamda, PorterSteers, Mowday ve Boulian (1974) örgütsel bağlılığın üç önemli öğeden meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

1. İşgörenin, örgütün değerlerini ve amaçlarını özümsemesi,



2. İşgörenin, örgütün faydası ve menfaatleri için yüksek düzeyde eforsarfetmeye ve gayret etmeye gönülden niyetli olması,

3. İşgörenin, içten ve samimiyetle örgütün bir üyesi olmayı istemesidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda listelenmiştir:

1. Yönetim tarafından çalışana gösterilen ilgi/ilgisizlik, farklı iş imkânları,

2. İş tatmini, terfi imkânları, ücret,

3. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve tecrübe,

4. İş güvenliği, mesai saatleri,

5. Süreç ve içerik hakkaniyetinin bulunması

Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar üzerine gerçekleştirilen örnek çalışmada Oliver (1990), bireylerin nüfus bilimsel özellikleri ile örgütün bireylere sağladığı ücret, ödül ve terfi imkânlarının örgütsel bağlılığa olan etkileri mukayese edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, demografik özelliklerin ücret, ödül ve terfi imkânlarına kıyasla örgütsel bağlılık üzerinde görece daha az etkisi olduğunu göstermiştir. Bu noktadan çalışanlara maddi ve kariyer bakımından sunulan avantajlarının, daha yüksek seviyeden örgütsel bağlılığı sağladığı görülmüştür. Örneğin eğitim örgütleri bakımından değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık, öğretmen ve yöneticilerin kendilerinin çalıştıkları okulun bir parçası olduğuna inanması, okulun ortak değerlerini özümsemesi, okul için umulandan daha fazla gayret göstermeye gönüllü olmaları ve çalıştıkları okulda daha uzun süre kalmayı arzulamalarıyla istemeleriyle alakalı bir kavram olarak değerlendirilebilir. Wiener' e (1982) göre, öğretmenler misyonlarını muvaffakiyetle icra ettikleri ölçüde, okula bağlılık duymaktadırlar. Okula esas anlamda bağlılık ise, bir ölçüde yararçı-araçsal hesapları dışarıda tutmakla sağlanabilir. Zira okul hakkında reel olarak sadakat hisseden çalışanlar, okula şahsi menfaati ve emniyeti için devamlı bir şekilde ve vakitlerinin çok fazla kısmını okulla alakalı işlerle ilgilenerek yaparlar.

### 1.5.2. Örgütsel Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılık teorileri duygusal, devamlılık ve normatif bakımdan tanımlanabilir. Bu yaklaşımlar doğrultusunda ortaya çıkan teoriler aşağıda anlatılmıştır:

### 1.5.2.1 Kanter'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımın esasında bağlılık, bireylerin performanslarını ve sadakatlerini sosyal mekanizmalara vermeye gönüllü olmaları olarak tanımlanmaktadır. Kanter'e göre bağlılık üç esas biçimden oluşmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağımlılığı ve normatif bağımlılık şeklindedir. Devam bağımlılığında bireylerin işten ayrılmalarının getireceği maliyet ve örgütün sağlamış olduğu avantajlardan mahrum kalabileceğini düşünmesi sebebiyle örgütüne zorunlu bir bağlılık gösterme durumudur. Duygusal bağlılık, bireyin bir topluluğa ve ya topluluktan birine bağlılık göstermesidir. Topluluktaki bireylerle ilişki içerisinde bulunmak ve bu topluluğa ait olduğunu hissetmek birey açısından önemlidir. Normatif bağlılık, bireyin bağlı olduğu örgütte bulunmayı ve faaliyet göstermeyi bir misyon olarak görmesi olarak tanımlanmaktadır (Dolu,2011).

### 1.5.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'ye göre kurumun işgörenler üstündeki ağırlığı ile hâkimiyeti, işgörenlerde örgütsel bağlılığın esas sebebidir. Normatif gücün ahlaki bağlılıkla, ödüllendirici gücün hesapçı bağlılıkla, zorlayıcı gücün ise yabancılaştırıcı bağlılıkla bağlantılı olduğunu (Kaya, 2005: 39) belirten Etzioni'ye (1961, 9-10) göre bireylerde ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tip bağlılık mevcuttur. Bunların içinden ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık duygusal esasları olan, çıkarıcı bağlılık ise örgütün bireyin menfaatleri doğrultusunda bir araç olarak değerlendirildiği, bir nevi ticaret ilişkisinin bulunduğu takasa dayanan bağlılıktır.

**Ahlâki Bağlılık:** Bireyler bu bağlılıkta örgütün değerlerini, hedeflerini ve normlarını özümseyerek, bu kavramlarla bütünleşirler. Örgütü tamamen özümseme ve pozitif bir yönelim söz konusudur. Mutlak ahlaksal bağlılık ve sosyal ahlaksal bağlılık gibi iki farklı tipte ahlaki bağlılık olabilir: Salt ahlaki bağlılık isminden de anlaşılabilir üzere, örgütün temellerinin ve işleyişinin dayandığı amaçlar, değerler ve normların özümsemesine dayanmaktadır. Sosyal bağlılık, örgütü oluşturan topluluk tarafından kabul görme ve beğenilme güdüsüyle oluşan, bu doğrultuda topluluktan gelen taleplere karşı hassas ve duyarlı olma esasına dayanmaktadır.

**Çıkarıcı Bağlılık:** Etzioni'ye göre örgüte bağlılığın kuvveti bakımından değerlendirildiğinde diğerlerine göre görece zayıf olan, örgüt ile çalışan arasında ticari boyuttaki bir takas iş birlikteliği benzerinde bir bağlılıktır. İşgörenler örgütlerinden elde edecekleri kazanım, ödül veya terfi edeceklerini düşünerek örgütlerine bağlılık gösterirler.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Örgüte yüksek mertebede negatif bir yaklaşımı temsil etmektedir. Kişinin davranışlarının büyük oranda kısıtlanması mevzu bahistir. İşgörenlerin davranışlarının kısıtlandığı

hallerde oluşan ve negatif boyutlu bir eğilimi göstermektedir. Çalışan, ruhsal olarak işletmeye sadakat hissetmemekte, ancak örgütün bir parçası olmayı sürdürmektedir. Buna göre örgüte çıkarıcı bağlılığı olan bir çalışanın gösterdiği performans ve gayret neticesinde hak ettiğini düşündüğü ödül ve kazanımları elde edemediği zaman örgütten ayrılabilceği, buna karşılık yabancılaştırıcı bağlılığı olan çalışanın bu ödül ve kazanımlar kendisine sağlanmasa dahi, örgütle ilişkisini kesmesinin getirebileceği maddi külfeti ya da farklı iş olanaklarına erişmesinin zor olduğunu düşünmesi sebebiyle örgütte kalma eğiliminde olacağı düşünülebilir.

### 1.5.2.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığı bir örgüt bünyesindeki çalışanları, görevlerini olması gerektiği gibi icra etmeye teşvik ederek, örgüte bağlılık duygusunun oluşmasını sağlayan ödül esaslı sistemler olarak tanımlamıştır.

İşgörenlerin örgüt bünyesindeki davranışları, gayretleri ve performansları dahili ve harici ödüllerin kombinasyonunun bir neticesidir. Dahili ödüller anlatımsal, harici mükâfatlarsa araçsal olarak değerlendirilmektedir. Anlatımsal ve araçsal sistemlerin bireylerin şahıslarını sistem içerisine ne düzeyde adadıkları noktasında ayrışmaktadır. İçsel açıdan ödüllendirici olduğu hallerde, anlatımsal sistemden bahsedilir. Dış ödüllerin teşvik edici olduğu hallerde ise araçsal sistemden bahsedilir (Katz ve Kahn, 1977).

### 1.5.2.4. Mowday'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre tutumsalbağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki ayrı örgütsel bağlılık türünün var olduğu ifade edilmiştir. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütün hedef ve değerlerini özümsemesi ve buna paralel olarak ekstra efor ve performans gösterme gayretinde olması durumu olarak tanımlanabilir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın davranışsal eylem esasına dayanmaktadır. Bu iki tip tutkunluğun dönüşken bir ilişkide bulunduğu, tutkunluk davranışı bireyi tutkunluk tutumuna ulaştırırken, o davranışların neticelerinin tutkunluk tutumunu güçlendirdiği belirtilmiştir. Davranışsal yönelimi özümseyerek tutumsalbağlılık üzerine odaklanan araştırmaların ihtisas branşlarının örgütsel tutumu temsil ettiği anlaşılmaktadır. Yaklaşımın temelinde tutkunluk; işgörenin çalışma ambiyansını muhakeme etmesi neticesinde ortaya çıkan ve işgöreni kuruma bağlı tutan duyuşsal bir reaksiyondur. Bununla birlikte Staw'a göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütün değer ve hedefleriyle bütünleşmesi ve bu doğrultuda örgüt bünyesindeki üyeliklerini devam ettirme niyetleridir (Mowday vd., 1982: 24). Salancik'e göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin sergilemiş oldukları tutumlarına ve tutumları vasıtasıyla örgüte dair alakasını kuvvetlendiren düşüncelere bağlanmalarıdır. Mevzu bahis olan bağlılık, işgörenin belli bir davranışla özdeşleşmesi ve

bütünleşmesi niteliğindedir. İşgöreni davranışlara bağlı kılan üç özellik mevcuttur. Bunlar; tutumun görünürlük niteliği, değişmezlik niteliği, isteğe bağlı oluş özelliğidir (Cengiz, 2001: 40 akt. Güçlü, 2006: 12).

#### 1.5.2.5. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Çalışanın icra etmiş olduğu göreve veya görevin bazı boyutlarına karşı tutumunda belirleyici bir faktör olan, iş tatmini ve üyesi olduğu örgüte bağlılığın az olması hem birey hem de örgüt açısından beraberinde birtakım etkilere ve sonuçlara sebep olmaktadır. Çalışanın yapmış olduğu işten ve şartlarından memnun olmaması ve zayıf örgütsel bağlılık göstermesi, çalışanda performans düşüklüğü, devamsızlık, artan özel ve sağlık mazeretleri veya işletmeden ayrılma şeklinde gözlemlenebilir. Bu durumlar örgütün hedeflerine ulaşma yolunda yapılan faaliyetlerin sekteye uğramasına sebep olmaktadır. İşgörenin örgüte bağlanmasında etkili olan ruhsal faktörlerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesinde O'Reilly ve Chatman'in yaklaşımlarının önemli bir yeri vardır. Örgütsel bağlılığı, kişinin bağlı olduğu örgütü için var olduğuna inandığı ruhsal bir yapı gibi açıklayan O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte tutkunluğu uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı başlıkları altında üç farklı kategoride ele almaktadır.

Uyum bağlılığı: Burada bağlılık, üleşilmiş değerler, ortak noktalardan ziyade, spesifik mükafatları, kazanımları elde edebilmek amacıyla meydana gelmektedir. Söz konusu tutkunlukta mükafatın cazibesi ve yaptırımın caydırıcılığı mevcuttur. Bazı bireyler bağlı oldukları örgüte yüzeysel olarak bağlılık gösterirler. Bu bireyler örgüte inanmaktan ziyade, yapıya uyum sağlayarak bazı ödülleri ve kazanımları elde etmeyi; yaptırımları ise kendilerinden uzak tutmayı arzularlar. Bu şekilde oluşan yüzeysel seviyede bağlı olma durumu, uyum adını almaktadır. Otorite, kaide ve süreç unsurlarına çoğunlukla adaptasyon gösterilir. Şahıs her ne yapıyorsa, yapmaya mecbur olduğu için yapar. Zira uyum bir mecburiyet kavramıdır. Ayrıca uyum, otoriteye sahip olanın lehine bir durum olması münasebetiyle çoğunlukla acil bir çözüm mahiyetinde kısa periyotlar için geçerlidir. Kararlarını alt kademedeki personele sahip olduğu makamdan faydalanarak kabul ettirme niyetinde olan bir yöneticiye uyulur. Ancak bu uyum gönüllü bir uyum değildir, tamamen zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Bu sebeptendir ki, uyumun temelinde güven değil, kontrol esastır ve kimsenin tercih etme gibi bir şansı yoktur. Uyum, bağlılığın ilk adımı olarak düşünülebilir. Bu adımda, dışarıdan talep edilenler sadece elde edilmek istenen bir şey için zaruri olduğundan kabul edilir. Bireyde aslında sadece hedeflenen somut bir ödüle veya kazanıma ulaşma amacı vardır. Bağlılık, örgütün sunduğu ödül miktarının, bu ödülleri elde etmek için sarf edilen emekle olan ilişkisine bağlıdır. Tatminsizlik bir mertebeye kadar kadar algılanan örgütsel ödül prosedürünün hakkaniyetsizliğini ve dengesizliklerini gösterir. Faydacı örgütlerin birçoğunda kişiler verilen talimatları uygularlar; ancak menfaatlerinin karşılanmasının dışında örgütlerine olan

bağlılıkları son derece azdır.

Bu karşılıklı değiş tokuş ilişkisinden taraflardan her ikisi de memnun olduğu sürece bağlılık vardır. İşgören ve çalışan aralarında sadece maddi temelleri olan bir köprü inşa etmişlerdir. Bu sebepler faydacı örgütlerde işveren-işgören arasında ortaya çıkabilecek herhangi bir memnuniyetsizlik bu zayıf köprünün yıkılmasına sebep olabilir.

**Özdeşleşme bağlılığı:** Bu tip bağlılıkta, başkalarıyla tatmin edici bir iletişim kurmak veya ilişkiyi sürdürmek için ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde kişi, bir topluluğun üyesi olmaktan haz almakta ve memnuniyet duymaktadır. Çalışan örgüte ait olmaktan memnuniyet duyar ve diğerlerinin etkisini kabul ederek tatmin edici iletişim sağlar. Özdeşleşme, bireylerin yakın ilişkiler kurma arzusuna dayanan örgütsel bağlılık boyutudur. Bireyler başka bireylerle veya topluluklarla ilişki kurmak ve bunu devam ettirebilmek için, diğerlerinin tutum ve davranışlarını kabulleniyorsa özdeşleşmenin varlığından bahsedilebilir. Özdeşleşme durumu kişinin kendini halinden memnun olmasını hissetmesini sağlar. Kişiler özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık duymaktan dolayı mutludurlar. Yönetim de çalışanların önem verdiği hususları dikkate alıp destek verdiğinden, çalışanlarla özdeşleşme üst seviyede olur. Bireylerin bir toplulukla farklı nedenler vesilesiyle özleşmesi söz konusu olabilir. Bir topluluğa aidiyet hissi kişinin kendini daha iyi analiz edip değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. İşletmenin intibası ve itimat edilebilirliği yüksek seviyede olması halinde, çalışanlar daha çok özdeşleşme eğilimi göstermektedirler (Benkhoff, 1997). Bu boyutta işgören bağlı olduğu örgüte karşı sorumluluk duygusuyla beraber örgüte gönülden bağlılık duyar.

**İçselleştirme bağlılığı:** Bütünüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum esaslıdır. Bu boyutla alakalı tutum ve davranışlar, kişilerin kendi kafa yapılarını başkalarının değerler sistemine adapte edebildiği zaman gerçekleşmektedir. İçselleştirme, kişinin inandığı değerlerin örgütün değerleriyle uyum göstermesi ve örgütün değerlerinin bireyin davranışlarını ve tutumunun şekillenmesinde etkili olması durumudur. Bu adımda işgörenlerin, örgütün değerlerini kabullenip şahsi değerleriyle uyumlu olarak değerlendirmesi mevzu bahistir. İşgören örgüt tarafından belirlenen değer ve standartları herhangi bir baskı hissetmeden gönül rızasıyla kabul eder. Ancak bu durum bir süreç işidir; zaman alır. Ancak içselleştirme bireyle örgüt arasında güçlü bir bağ oluşturduğu için, kolay kolay bozulması söz konusu olmaz ve örgütün farklı yollarla bireyin örgüte bağlılığını kuvvetlendirmesine gerek kalmaz.

İçselleştirme boyutu, örgütlerin çalışarlarda oluşmasını en fazla istedikleri bağlılıktır. Zira içselleştirme bağlılığı sürekliliği olan ve oluşması halinde harici faktörlerden etkilenerek değişime uğraması çok zor olan bir boyuttur. Sağlanması zor olmakla beraber zaman gerektirmektedir.

Yukarıda bahsi geçen üç tip bağlılık boyutu da birbirinden bağımsız kriterlere sahiptir. Uyum bağlılığında bireyin şahsi menfaatlerini değerlendirerek örgütüne duyduğu bir bağlılık söz konusuysen, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığında örgüte aidiyet duygusu ve örgütün değerlerinin birey tarafından özümsemesi söz konusudur. Söz konusu faktörler örgütsel bağlılığın birbirinden farklı ve birbirine bağlı olmayan boyutlarını açıklamaktadır. Şu unutulmamalıdır ki, ruhsal bağlantının esaslarının ve kademelerinin fertten ferde ve ferdin kendiliğinden farklılaşabileceğidir.

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

Penley ve Gould'un sınıflandırması Etzioni (1961)'nin kuruma katılması yaklaşımının değişik bir versiyonudur. Etzioni'nin çıkış noktası olarak ele alınmasının nedeni onun örgüte iştirak için hem araçsal hem de duygusal bağlılık türlerini bir arada kullanmasıdır. Penley ve Gould (1988: 45), Etzioni (1961)'nin kuruma katılım modelinin kurumsal sadakati kavramsallaştırması bakımından son derece kullanışlı olmasına rağmen, literatürde yeterince bu modelin üzerine düşülmediğini ifade etmişlerdir. Bunun sebeplerinden bir tanesi de, modelin komplike yapısıdır. Örnekte ahlaksal ve yabancılaştıran şekilde iki adet duygusal esaslı katılma bulunmaktadır. Fakat bahsedilenlerin birbirine bağımlı olmayan tanımlar mı, ya da birbirine karşıt tanımlar mı olduğu kesin olarak netleştirilememiştir. Şayet bu kavramlar birbirlerine zıtsa, yabancılaştıran katılım tanımına ihtiyaç kalmayacaktır. Zira yabancılaştıran katılım ahlaksal katılımı negatifi durumuna gelecektir. Penley ve Gould (1988: 45), söz konusu katılma tiplerini birbirine bağlı olmayan kavramlar olarak değerlendirmektedirler. Buradan ahlaki katılımın zıttının yabancılaştırmacı katılım değil, ahlaki katılımın olmaması anlamı çıkarılması mümkündür (İlsev, 1997: 18).

Etzioni'ninbağıllık yaklaşımının yeteri kadar talep görmemesinin bir diğer sebebi ise, yaklaşımın tekil olma özelliğidir. Etzioni, Kanter'in tersine işletmelerde sadece bir uyum mekanizmasının ve bu mekanizmaya uyan tutkunluk tipinin kabul görmesinin mümkün olduğunu ifade etmektedir. Ancak işletmelerde değişik uyum mekanizmaları ve tutkunluk tipleri birlikte bulunabilmektedir. Penley ve Gould işletmelerde tek bir uyum sistemi ve tutkunluk tipinin bulunabileceği düşüncesinin aksine, birkaç uyum sisteminin ve bağlılık tipinin birlikte bulunabileceğini iddia etmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

Penley ve Gould'unbağıllık modellerini hazırlarken, Etzioni'nin araştırmasındaki negatif özelliklerden yola çıkmışlardır. Bu sebeple Etzioni'nin yaklaşımının aksine tersine üç bağlılık tipinin de aynı anda örgütlerde mevcut olmasının mümkün olduğunu ifade etmektedirler. Geçmiş araştırma sonuçlarına göre, örgütün bir araç olarak görüldüğü örgütsel bağlılık tipi ile duygusal bağlılık tipinin birbirinden bağımsız olarak değerlendirildiği ve her ikisinin de aynı anda



bulunamayacağı düşünülmektedir. Penley ve Gould bu iki bağlılık çeşidinin de aynı anda bulunabileceğini iddia etmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 52).

Ayrıca Penley ve Gould (1988: 48-49), örgütsel bağlılık çeşitlerinin farklı parametrelerle farklı ilişkilerinin bulunduğunu ifade etmektedirler. Örneğin, ahlaki bağlılık grup üyeliğinin sürdürülmesi ile alakalıdır. Sorumlu olduğu işine tutkuyla bağlı olmak ve zevkle icra etmek, normal iş saatleri haricinde ve tatil günlerinde çalışmak, evine iş götürmek gibi davranış tipleri ahlaki bağlılıktan kaynaklanmaktadır (Gould ve Penley, 1984: 245 akt. Çöl, 2004: 43).

### 1.5.2.7. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre çalışan işten ayrılması halinde karşılaşacağı maliyetlerden çekinmesi, sıkıntıya düşeceğini düşünmesi sebebiyle, üyesi olduğu örgüte bağlılık göstermektedir. Bu durum Becker tarafından örgütsel bağlılık olarak tanımlanmıştır. Bu maliyetler bireyin çalıştığı firmaya zaman içerisinde yapmış olduğu yatırımların birikimi olarak düşünülmüş ve yan bahis (side bet) olarak ifade edilmiştir (Cohen, 2007). Becker'e (1960) göre yan bahise sebep olan pek çok neden söz konusu olabilir. Bu sebeplerden kültür ile alakalı talepleri ve beklentileri standartlaştırma, şahsi olmayan bürokratik kurallar, sosyal rollere kendini hazır etmek, kendini topluma etkili bir şekilde ifade ederek kabul ettirme ya da bir topluluğun gözünde net bir kişi profili oluşturmak sayılabilir. Becker'e göre işgörenlerin örgütlerine bağlılık duymasına sebep olan yan bahis unsurları şu şekildedir:

1. Kültürel talepler ve beklentiler: Bireylerin üyesi olduğu topluluğun taleplerinin ve beklentilerinin oluşturduğu kuralların çiğnenmesi halinde karşılaşabileceği yaptırımlar sebebiyle, davranışlarını kısıtlayan yan bahisler söz konusu olabilir. Örneğin, toplum içerisinde sık iş değişikliği yapan biri olarak bilinen bir kişiye diğer üyeler tarafından itimat edilmez.

2. Bürokratik kurallar: Yan bahislerin oluşmasına vesile olan diğer bir unsur bürokratik kurallardır. Örnek vermek gerekirse, özel bir şirkette ortalamanın üstünde bir maaşla çalışan bir birey, aynı firmada çalıştığı her yılsonunda çalıştığı maaşın bir aylık brüt tutarı kadar tazminat hakkı kazanmaktadır. Bu bireyin on yıldır aynı şirkette çalıştığı varsayılırsa, on yılsonunda hatırı sayılır bir tutarda tazminat hak etmiş olacaktır. Ancak şirket bu bireyi kendiliğinden işten çıkarmadığı sürece, çalışan kendi isteğiyle işten ayrılmak isterse bu tazminat hakkını kaybedecektir.

3. Toplum içi etkileşimler: Becker'in yan bahis unsurlarından bir tanesi de toplum içi etkileşimlerdir. Birey başkalarıyla iletişim kurarken kendisiyle alakalı bir algının diğer üyelerin



kafasında yer edinmesini sağlamıştır. Bu algının değişmemesi için bu doğrultuda davranmaya devam etmek mecburiyetindedir. Örnek olarak, birey kendisine verilen bir işi layığıyla yapabilmek için var gücüyle çaba gösteren bir kişi olarak diğer üyelerin aklında yer edindiyse, bu düşüncenin değişmemesi için, verilen işleri her zaman hakkını vererek icra etmek zorundadır.

4. Toplum içi roller: Yan bahisler bireyin toplum içindeki durumuna adapte olmasından dolayı ortaya çıkabilir. Kişi toplum içindeki bu rolünü benimsemiştir ve başka bir role uyum sağlaması mümkün değildir.

Becker yukarıda bahsedilen unsurlar sebebiyle oluşan yan bahislerin ve bunlara yapılan yatırımların zaman geçtikçe birikerek artış gösterdiğini belirtmiştir. Bu nedenle çalışanın örgütte bulunduğu süre, yaşı ve elde ettiği kıdemi yapmış olduğu yatırımların esas göstergeleri olarak değerlendirilmektedir. Buna doğrultuda, bireyin yaşı büyüdükçe ve kazandığı kıdem arttıkça, yapmış olduğu yatırımları da aynı şekilde fazlalaşacak ve bireyin örgütle bağı koparmasının zorlaşmasına sebep olacaktır. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı örgüt bağlılığının tutumsal kısmı şeklinde ele alınmakla beraber, çoğunlukla planlanmış bağlılık biçiminde de isimlendirilmektedir. Bu bağlılığın kaynağında maddi faktörler bulunmakta ve çalışanın örgütten ayrılmasının yaratacağı maliyetler ağır basarak bireyi örgütüne bağlanmaya mecbur etmektedir. Bu mecburiyetin derecesi arttıkça, çalışanın örgüt üyeliğini tehlikeye sokacak davranışlardan kaçınma oranı artacaktır (Mayer ve Schoorman, 1992: 671-184).

#### 1.5.2.8. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, çalışanın, örgütün devamlı bir üyesi olmak yönünde karar almaya teşvik eden, örgütle çalışan arasında var olan psikolojik bir bağ şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuta sahiptir. Buna göre üç tür bağlılık de bireyin örgüt üyeliğini sonlandırma niyetini azaltmaktadır. Ayrıca bu tipteki bağlılıklar örgüte üye olma haricindeki iş ile alakalı davranışlar üzerinde değişik şekillerde görülmektedir. Allen ve Meyer'in detaylı analizi duygusal bağlılığın pozitif iş tecrübeleri neticesinde oluştuğunu ve duygusal bağlılığa sahip bireylerin işletmedeki üretkenliğe fayda sağladığı sonucunu çıkartırken, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş seçeneklerinin yetersizliği nedeniyle ortaya çıktığı, ancak işletmedeki üretkenliğe fayda sağlamadığı görülmüştür. Normatif bağlılık üzerinde en az çalışılmış bağlılık türü olup, bireylerin şahsi sadakat kuralları ile alakalı olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılığın nasıl sonuçlara sebep olacağı netleştirilememiştir. Bu araştırmada Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları baz alınarak, söz konusu yaklaşım benimsenmiştir.

### 1.5.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Birçok olumlu iş davranışının oluşmasına yol açan örgütsel bağlılık kavramının kendisinin de birçok faktörden etkilendiği araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür de incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör olduğu, ancak farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Schewenk (1986) bu faktörleri geçmişteki iş yaşantıları, örgütsel-görevsel, kişisel-demografik ve durumsal faktörler şeklinde ayırmıştır (Schewenk, 1986: 299). Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak sınıflandırmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, Northcraft ve Neale (1990) çalışmasında olduğu gibi kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta ele alınıp incelenecektir (Ak.,Göler, 2008).

#### 1.5.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Araştırmalar tarafından varılan sonuç genel olarak kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğuna yöneliktir. Kişisel faktörler kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmedir. Bu çalışmada kişisel faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem olarak ele alınmıştır.

##### 1.5.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda kadın çalışanların sayısının artması ile birlikte artış gösterdiği görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkinin niteliği tam olarak açıklanamamakta ve literatür incelendiğinde kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine bağlılık duydukları konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Ayrıca cinsiyet ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Durna ve Eren, 2005: 216, Boylu vd., 2007: 65-66, Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 128).

Yapılan bir araştırmanın sonuçları gösteriyor ki kadınlar esnek çalışma saatlerinin sunulduğunu algıladıklarında örgütsel bağlılıkları yüksek olarak belirtilmiştir. Erkekler örgütlerinde esnek çalışma saatlerinin var olup olmadığını önemsemeden örgütsel bağlılık seviyeleri aynı şekilde rapor edilmiştir (İlsev, 1997: 18). Bu durumda kadınlar için esnek çalışma saatlerinin oldukça önemli olduğu ve örgüte olan bağlılığını artırdığı görülmektedir.

### 1.5.3.1.2. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de yaştır. Bu noktada, örgütsel bağlılıkla iş görenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir.

Yapılan bazı araştırmalara göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır . Bazı araştırmacılar yaşlı çalışanların artan yaş ve tecrübe birlikte duygusal bağlılıklarının (Meyer ve Allen, 1984, Kavacık vd., 2013, Küçüközkan, 2015) ve normatif bağlılıklarının (Durna ve Eren, 2005) genç çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaş ilerledikçe çalışanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bunun en önemli nedeni, belirli bir yaştan sonra bireylerin yeni bir iş arama süreci içerisine girmek istememeleridir. Çünkü bu yaştaki çalışanlar artık iş yerinin kültürüne ve normlarına alışmıştır. Yeni bir başlangıç bu çalışan grubu için ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir (Özkaya vd., 2006: 85).

### 1.5.3.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de medeni durumdur. Birçok araştırma medeni durumun örgütsel bağlılığı etkilediğini ve evli olanların bağlılıklarının bekar olanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni evlilikle birlikte sorumluluk ve hassasiyetin artması olarak ifade edilebilir.

Yapılan bir araştırma ile evli çalışanların boşanmış ve dul çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer araştırma, duygusal bağlılık düzeyinin evli olanlarda bekar olanlara göre daha yüksek, devam bağlılığı düzeylerinin ise bekar olanlarda daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Boylu vd., 2007: 65-66). Evli çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan bir araştırma da vardır (Durna ve Eren, 2005: 217). Yine yapılan bir başka araştırma ile, bekârların ya da erkeklerin alternatif iş olanaklarını değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bekar olanların evli ya da ayrılmış 93 olanlara göre alternatif istihdam olanaklarına karşı pozitif ve daha istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

### 1.5.3.1.4. Çalışma Süresi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör yaş ile birlikte ele alınan çalışma süresidir. Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma süresi, bir iş görenin örgüte girişinden itibaren geçirdiği zamanın uzunluğunu ifade etmektedir. Örgütte harcanan çalışma süresi artıkça iş görenlerin gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında artış beklenmektedir (Sığırı ve Basım, 2006:

135).

#### 1.5.3.1.5. Eğitim Durumu

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri eğitim durumudur. Bu anlamda yapılan pek çok araştırma ile eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif olduğun sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Bu konuda yapılan bir diğeri araştırmaya göre, devam ve normatif bağlılığı için eğitim düzeyleri düştükçe bağlılık düzeylerinin arttığı görülmektedir (Özkaya vd., 2006: 87). Yine bir başka araştırmada da yüksek eğitim durumuna sahip çalışanların devam ve normatif bağlılık algısının düştüğü fakat duygusal bağlılık algısında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Eğilmezkol, 2011: 93). Bunun en büyük nedeni eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların yeni iş fırsatlarından yararlanma şanslarının artacağı düşüncesi olabilir. Yine eğitilmiş çalışanların önem verdiği fakat örgütler tarafından çoğunlukla aynı derecede önemli olarak değerlendirilmeyen sosyal ihtiyaçların tam olarak karşılanamaması örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olarak görülebilir (Naktiyok ve İşcan, 2014: 855).

#### 1.5.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün hakkaniyetli olduğuna ilişkin algılar çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık duymasında, örgütle özdeşleşmesinde, örgütün değer ve hedeflerini kabul etme noktasında güçlü bir inanç duymalarında etkilidir. Çalışanlar örgüte girdiği ilk andan itibaren bugüne kadar biriktirmiş olduğu tecrübeler ile girerler ve bunun karşılığında kazanımların, bu kazanımların oluşmasında etkili olan prosedürlerin, yöneticiler tarafından gördükleri muamelenin adil olmasını isterler. Tüm bunların gerçekleşmesi ise onların gözünde çabalarının karşılığını aldığı, örgütün hakkaniyetli olduğun bir göstergesidir. Çalışanlar bu anlamda örgütsel hakkaniyeti algıladıklarında örgüte olan bağlılığı ve örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki isteği artmaktadır.-

#### 1.5.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerin de olduğu görülmektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum, pazar koşulları, sektörün piyasadaki durumu, profesyonellik, iş olanakları sıralanabilir. Sektörün içinde bulunduğu durum, piyasada edindiği yer ve bunun sonucunda örgüte ve çalışanlara sağladığı katkı dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden biri olan profesyonellik, bireyin işi ile özdeşleşmesi, işinin ortaya koyduğu değerleri kabul etmesi ve içselleştirmesidir. Yapılan bir araştırma ile profesyonelliğin boyutlarından olan özerklik, profesyonel bağlılıkken ahlaki değerlerin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bartol, 1979: 819).

#### 1.5.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın, örgütler adına pek çok faydalı sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçların kişisel bakımdan olmakla beraber örgüt açısından da örgütün üretkenliğinin ve verimliliğinin artması noktasında son derece önemli olduğu bir gerçektir. Bireyin artan bağlılık duygusu, örgütün başarısı için daha çok gayret göstereceği, örgütün üyesi olmak noktasında daha kararlı olacağı, maliyetlerin düşürülmesi hususunda avantaj sağlanacağı, karşılaşılan sorunların daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulabileceği anlamına gelmektedir. Bağlılığın ne derece kuvvetli olduğu örgütsel bağlılığın sonuçlarını negatif ya da pozitif yönde etkileyebilmektedir. Örgütün hedefleri ulaşılabilir seviyede olmadığında kabul edilebilir olmadığında, çalışanların bağlılıklarının zayıflama ihtimali varken, hedefler ulaşılabilir iken böyle bir durum söz konusu değildir. Örgütsel bağlılığın sonuçları ile alakalı olarak, davranışsal sonuçların örgütsel bağlılıkla bağlantılı olduğu görülmüştür. Bunların içinden özellikle iş tatmini ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği örgütsel bağlılıkla olumlu, işten ayrılma niyeti, performans düşüklüğüyle olumsuz yönde bağlantı mevcuttur. Örgütsel bağlılık genellikle örgüte sağladığı faydalar göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Fakat, faydalı sonuçları olmakla beraber, örgütsel bağlılığın çalışanlar için negatif sonuçları da mevcuttur. Üyesi olduğu örgüte bağlılık kuvveti yüksek olan çalışanlar, muhtemel daha iyi iş fırsatlarını örgütlerine bağlılıkları sebebiyle değerlendirmeyebilirler. Genellikle bireyler iş değiştirmeleri sonucunda kariyerlerinde hem kazanç hem de pozisyon olarak ilerleme kaydederler. Bunun yanı sıra yeni bir işe başlayan kişi, yeni ortamında kendini ispatlama güdüsüyle gayret ederek kendini kişisel olarak da geliştirebilir. Çalışanlar iş değiştirerek daha fazla kazanım ve ödül elde etmek isteyebilirler. Ancak bu durumda mevcut işlerinden elde edebilecekleri kazanım ve ödüllerden vazgeçmiş olurlar. Çalışanın iş değiştirmeden kariyer ilerleme kaydedebilmesi, hâlihazırda üyesi olduğu örgütte mevcut olan terfi prosedürlerine ve imkânlarınabağlılık göstermektedir. Örgüte bağlılık gösteren çalışanlar ise söz konusu imkânlarını indirgerler. Fakat bağlılık gösterme durumu örgüt yapısında çok sayıda çalışan adına için kayda değer fırsat maliyetleri ile neticelenebilir (Mowday, vd., 1982).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar için iş, onların kendi kimliğinde önemli olmasından dolayı iş ile ilgili görevlerde daha çok çaba harcamakta, örgütlerine güçlü bir şekilde bağlı olmakta ve kendilerini örgütle özdeşleştirmektedirler. Bireyler örgütün güvenliğini sağlamak için grubun korunmasında yüksek seviyede çaba harcamaktadırlar (Koç, 2009: 207). Yüksek düzeyde bağlılık, bireysel kariyerin gelişmesini sağlayabilir. Dışarıdan gelen baskılara rağmen

sadakat oldukça istek edilen seviyededir. Çalışanlar yüksek düzeyde bağlılıkla birlikte örgüte güvenli ve dengeli bir iş gücü sağlar. Çalışanlar yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları için gönüllü olarak daha çok üretim için örgütün isteklerini kabul etmekte böylelikle örgütte yüksek seviyede performans gerçekleştirmekte, görevler zamanında tamamlanmakta ve daha az devamsızlık yapılmaktadır (Sezgin, 2010: 146).

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koyan araştırmalar (Shore ve Wayne, 1993, Vinekar vd., 2009, Karacaoğlu ve Güney, 2010, Gürbüz vd., 2014) mevcuttur. Bu noktada yapılan bir araştırma ile örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 148). Örgütsel bağlılıkve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önce yapılmış olan bireysel çalışmalar ve meta analiz çalışmalarının ortaya koyduğu sonuçların analiz edildiği bir diğer araştırma duygusal, normatif ve devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışını genel, kişi ve örgüt yönünden olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırma ile devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki negatif yönde beklenirken pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gürbüz vd., 2014: 10-12).

Örgütsel bağlılık tatminine de yol açabilmektedir. Bunun sebebi, örgütsel bağlılığın iş çevresinde duygusal ve olumlu etkisi olarak gösterilebilmektedir. Bu reaksiyon çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme noktasında çok güçlü inanç duyduğunda ve örgütün değerlerine ve hedeflerine olan inançları çok kuvvetli olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda örgüte yönelik bağlılığın artması eğer bu çalışanın ortaya çıkardığı bir değer ise iş tatminine yönelik olan çabanın artmasına yol açmaktadır (Örücü vd., 2010: 5). Yapılan araştırmalar duygusal ve normatif bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu fakat devam bağlılığının iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çelen vd., 2013: 404). Bu durumda duygusal ve normatif bağlılık çalışanların iş tatmininin artırmaktadır.

Örgütsel bağlılığın örgütsel tükenmişliği negatif yönde etkilediğini ortaya koyan araştırmalar da olduğu görülmektedir. Örgütsel tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı hissinde azalmadır. Yapılan araştırmalar ile (Çelen vd., 2013: 410) duygusal ve normatif bağlılığın artmasının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissini azaltmasına, kişisel başarı hissini artmasına yol açtığı fakat devam bağlılığının ise tam tersine duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artmasına, kişisel başarı hissini azaltmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bir diğer araştırma duygusal bağlılıkla duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu, normatif bağlılığın ise aynı şekilde duygusal tükenmişlik hissini azalttığı ve buna ek olarak duyarsızlaşmayı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Çelen vd., 2013: 415) Örgütsel bağlılığın etkili olduğu



değişkenlerden bir diğeri de hakkaniyet algılarıdır. Bu anlamda yapılan bir araştırma ile örgütsel bağlılığın örgütsel hakkaniyeti pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Güçel, 2013: 182). Bu konuda yapılan bir diğ araştırma ise bağlılığın çalışanların hakkaniyetsizliğe yönelik algılarını azaltmasına yöneliktir. Bu anlamda örgütsel bağlılık alt boyutlarında olan duygusal ve devam bağlılığının örgütsel hakkaniyetsizliği negatif yönde etkilediği araştırma ile ortaya konulmuştur. Hakkaniyetsizlik algısı üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut ise duygusal bağlılıktır (Çelen vd., 2013: 416)

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütteki verimlilikleri ve örgütlerinden ayrılma niyetleriyle açıklanması nedeniyle son yıllarda örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin çok sık incelendiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sonuçları da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda yapılan bazı araştırmalar örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Poyraz ve Kama, 2008: 158).

## SONUÇ

Örgütlerin hedefledikleri misyona ve vizyona ulaşabilmeleri ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için kendi içinde çalıştırdıkları çalışanlar son derece önemlidir. Bir örgüt kurulduğu zaman bu örgütün sağlam bir temel üzerinde oluşabilmesi için örgütsel adalet kavramı son derece önemlidir. Bu örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında olumlu bir şekilde görülürse bunun sonucunda çalışanlar örgütsel bağlılık seviyeleri artacaktır. Bundan dolayı son zamanlarda örgütler insan faktörüne çok daha önem vermeye başladılar.

Çalışmamız da örgütler için son derece önemli olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları teorik olarak incelenmiş ve aralarındaki ilişki analiz edilmiştir.

Araştırmamız da sürekli olarak örgütsel hakkaniyet olduğu zaman örgütsel bağlılıkolduğunu gösterdik. Bunun tam tersi şekilde olduğunu düşünürsek yani örgütsel hakkaniyetin olmadığı ancak örgütsel bağlılığın olduğunu düşünelim bununla ilgili birkaç örnek verebiliriz. Bu örnekler;

1. Örneğin Afrika Ülkeleri'nde çalışan insanların çalıştıkları örgüt içerisinde hakkaniyet olmadığını görebiliyoruz. Ancak orada ki çalışan insanların para kazanmak için başka yolu olmadıklarını biliyoruz. Bu örnekte şunu diyebiliriz; insanlar başka seçenekleri olmadıkları için de çalıştıkları örgütlere bağlı kalabiliyor. Yani bu örgütsel bağlılık duygusal yönden değil maddi yöndendir.

2. Uzun yıllar boyu aynı kurumda çalışan bazı insanlar, çalışma koşulları daha iyi bir örgütten



iş teklifi aldıkları zaman mevcut olan işlerinden ayrılmak istemeyebilirler. Bunun sebebi ise çalıştıkları örgütte hakkaniyetin olup olmadığı değil daha çok çalışma arkadaşlarına, çalışma ortamına uzun yıllar boyunca alıştıkları için olabilir.

Bazı örgütlerin örgütsel hakkaniyeti tam olarak gösterdiği takdirde çalışanların bazı durumlar da çalıştıkları örgütlere bağlı olmadığını görebiliriz. Bunun örneklerini şöyle gösterebiliriz;

1. Bir kurum içerisinde hakkaniyet bütün çalışanlara eşit şekilde paylaştırılıyor olabilir ancak bazı çalışanlar başka bir kurumdaki daha mevcut çalışma koşullarından daha iyi bir iş fırsatı çıktığında çalıştıkları kurumu bırakıp diğer kuruma geçebiliyorlar. Yani örgütsel bağlılık örgütsel hakkaniyete dayanmıyor.

2. Bir öğretmeni ele alalım; bu öğretmen uzun yıllar boyunca çalıştığı kurumdaki hakkaniyetten ve hakkaniyet ile ilgili her şeyden memnundur. Ama bu öğretmenin eşi başka bir şehirde görev yapıyorsa çalıştığı kurumdaki ayrılıp eşinin bulunduğu şehirdeki bir kuruma geçmek isteyecektir.

3. Fenerbahçe Futbol Takımı'nı örnek verecek olursak; takımın başkanı her oyuncuya maç başı primlerini adil bir şekilde ödemiştir. Başkan takımı şampiyon olsun diye adil davranmıştır. Ancak bazı oyuncular aldıkları ücretten dolayı veya yeni gelen oyuncuların takıma adapte olamaması vb. gibi sebeplerden dolayı şampiyon olamamıştır.

Yukarıdaki örneklerin özeti olarak şunları diyebiliriz; örgütteki hakkaniyet algısı ne kadar başarılı olursa olsun, diğer koşullar (iş tatmini, primlerde hakkaniyetsizlikler, çalışma ortamına uyum sağlayamama vb.) eğer başarılı değilse o örgütte çalışanların bağlılıkları zayıf olacaktır.

Son yıllarda örgütlerin bu kavramlara yönelik çalışmalarının artırmasının en büyük sebepleri kanaatimce kendi örgütlerinin zarar görmemesi ve karlarını arttırmak istemeleridir.

Sonuç olarak günümüzde örgütsel hakkaniyetin örgütsel bağlılık için ne kadar önemli olduğunu binilse ve bunun için gerekli çalışmalar yapılsa da her örgütün kendi kültürü değişken olduğundan ve örgütteki çalışan insanların zihniyetleri farklı olduğundan dolayı çalıştıkları kuruma farklı farklı şekilde bağlılık sağlayabilirler.

**KAYNAKÇA**

Akgündüz, Y. & Güzel, T. (2014). “Örgütsel Hakkaniyet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.

Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2010). “Değerlere Göre Yönetim Ve Örgütsel Hakkaniyet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.

Akgündüz, Y. & Güzel, T. (2014). “Örgütsel Hakkaniyet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.

Atalay, C. & Özler, D. (2013). “A Research to Determine the Relationship Between Organizational Justice and Psychological Family Employees in a Family Business”, *Procedia Social and Behavioral Science*, 99, 247-256.

Bağcı, Z. (2013), “Çalışanların Örgütsel Hakkaniyet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

Balay, R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım.

Bartol, K. M. (1979). “Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach”, *Academy of Management Journal*, 22(4), 815-821.

Bemmels, B., Brown, G. & Read, M. (2009). “A Restorative Justice Perceptive of Grievance Procedures, 15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA) Sydney Convention and Exhibition Centre, Sydney, Australia, 24-27 August 2009.

Boylu, Y. , Pelit, E. & Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

Braithwaite, J. (2002). “Restorati ve Justice and Therapeutic Jurisprudence”, *Criminal Law Bulletin-Boston*, 38(2), 244-262.

Cohen, A. (2007). “Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management*, 17(3), 336-354.

Chow, I. H. (1994). Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong and Taiwan, *The International Journal Of Career Management*, 6 (4), 3-9.

Crino, M. D. (1994). “Employee Sabotage: A Randomor Preventable Phenomenon?”, *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311-330.

Çalışkan, A. (2015). “Örgütsel Hakkaniyetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 115-141.

Çelen, Ö., Teke, A. & Cihangiroğlu, N. (2013). “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 399-410.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1), 2.

Doğan, H.(2002). “İş görenlerin Hakkaniyet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.

Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durna, U. & Eren, V. (2011). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Hakkaniyet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Hakkaniyet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkuş, A., Turunç, Ö. & Yücel, R. (2011). “Örgütsel Hakkaniyet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.

Fattahlıoğlu, Ö. O. & Tatlı, H. S. (2015). “Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik 166 İnceleme”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.

Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). “Fairness Theory: Justice as Accountability, in *Advances in Organizational Justice*, Greenberg, J. and Cropanzano, R. (ed.), Stanford University Press, Stanford, California.

Garvey, P. S. (2003). “Restorative Justice, Punishment, and Atonement”, Cornell Law Faculty Publications, Sayı: 279, 303-317.

Goodstein, J. & Aquino, K. (2010). “And Restorative Justice for All: Redemption, Forgiveness and Reintegration in Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 624-628.

Gök, D. (2014). İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Hakkaniyet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22

Güçel, C. (2013). “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Hakkaniyetin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Gürbüz, S., Ayhan, Ö. & Sert, M. (2014). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi.”, *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.

İçerli, L. (2010). “Örgütsel Hakkaniyet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi (Journal Of Entrepreneurship & Development)*, 5(1), 67-88.

İçerli, L. (2010). “Örgütsel Hakkaniyet: Kuramsal Bir Yaklaşım” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İşcan, Ö. F. Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Hakkaniyet Algıları, Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, 59(1), 182-201.

İşcan, Ö.F. & Sayın, U. (2010). “Örgütsel Hakkaniyet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.

Kaya, F. T. (2005). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı’nda Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi.

Karacaoğlu, K. & Güney, Y. S. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği”, Öneri Dergisi, 34(9), 137-153.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Todaie 167.

Kavacık, M., Baltacı, F. & Yıldız, A. (2013). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5(3), 73-85.

Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 28(8), 200-211.

Küçüközkan, Y. (2015). “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 14-37.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1996). “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, 1(1), 61- 89.

Mowday, R.T. Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover, New York Academic Press,.

Oliver, N. (1990). “Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the UK”, Human Relations, 43(6), 513-526.

O’reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effect Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior. Journal Of Applied Psychology, 71 (3), 492-499.

Örücü, E., Kılıç, R. & Şimşir, S. (2010). “Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13, 1-14.

Özkaya, M., O. Karakoç, İ. D. & Kara, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 77-96.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Hakkaniyetin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 77-96.

Özdevecioğlu, M. Aktaş, A. (2007). “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, 1- 20.

Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. & Özer, P. S. (2007). “Hakkaniyete Verilen Değerin Hakkaniyet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 7(1), 17-33.

Penley, L.E. & Gould, S. (1988). “Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, Journal Of Organizational Behavior, 9(1), 43-59.

Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). ‘The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction Productivity and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty’, Administrative Science Quarterly, 38(3), 382-407.

Randall, D. M. (1987). “Commitment and the Organization: the Organization Revisited”, The Academy of Management Review, 12(3), 460-471.

Reichers, E.A. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. The Academy Of Management Review, 10 (3), 465-476.

Schwenk, C. H. (1986). “Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action”, Academy of Management Review, 11(2), 298-310.

Sezgin, F. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü”, Eğitim ve Bilim, 35(156), 142-159.



Sıgı, Ü. & Basım, N. (2006). “İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(6), 131-154.

Taylor, C. C. W. (1997). From the Beginning to Plato, Routledge, London and New York.

Thibaut, J. & L. Walker. (1978). “A Theory Of Procedure”, California Law Review, 66, 541 – 566.

Töremen, F. (2001). “Öğrenen Okul”, Nobel Yayınevi.

Tutar, H. (2007) “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Hakkaniyeti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12(3), 97-120.

Yavuz, M. (2012). “Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Hakkaniyet Algıları”, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, 7(2), 1147-1160.

Yıldırım, F. (2003). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Hakkaniyet, Örgüt Temelli Özsayı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, Mülkiye Dergisi, 27(239), 371–402.

Yılmaz, Ö. & Akgül, V. (2014). “Turizm Çalışanlarının Örgütsel Hakkaniyet Algısının, Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gönen Örneği”, Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi. 2(1) 20-31.

Yürür, Ş. (2008) “Örgütsel Hakkaniyet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 295- 31.