



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 7 Sayı: 31 Volume: 7 Issue: 31

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: KONYA'DA BİR ARAŞTIRMA

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS: A STUDY IN KONYA

Hande ULUKAPI*

Aykut BEDÜK**

Öz

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları örgütlerinin geleceğini etkilemesi nedeniyle yöneticiler tarafından önemle üzerinde durulan konulardandır. Bu bağlılığın sağlanmasında ise örgütsel adalet kavramı, daha doğru bir ifadeyle işgörenin bu adaleti algılama düzeyi önem kazanmaktadır. Bu araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini ne şekilde etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 10 işletmenin 137 çalışanına anket çalışması uygulanmış, sonuçlar SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

Abstract

Organizational commitment has been particularly emphasized by managers due to its importance of being affecting the future of organizations. This commitment ensuring the concept of organizational justice, more accurately the employee's level of perception that justice, is gaining importance. The purpose of this study is to explore the relationship between organizational justice and organizational commitment. For this aim the survey applied to 137 employees from 10 enterprises operating in the 3rd Organized Industrial Zone in Konya. SPSS 15.0 was used to analyze the results. According to results, organizational justice is positively related with organizational commitment and its sub-dimensions.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment.

* Arş Gör., Selçuk Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, handeulukapi@selcuk.edu.tr

** Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, abeduk@hotmail.com

GİRİŞ

Günümüzde hızlı değişen çevre şartlarına uyumu ve örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak yöneticiler için asli görev sayılmaktadır. Bu noktada ise yöneticilerin üzerine yoğunlaşmaları gereken konulardan biri de işgören bağlılığı olmalıdır. Örgütünün değerlerine sıkı bir şekilde bağlı, onun amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseyen işgörenlerin varlığı ile üretkenlik sonucunun yanı sıra, işgören örgütte gönüllü eğilimler gösterecektir ki bu da örgütü, amaçlarına ulaşmada, bir adım ileriye taşıyacaktır.

İşgörenlerin bağlılığını sağlamada çeşitli kavramlardan bahsetmek mümkündür. Örgütsel adalet ise bunlardan birisi ve kuşkusuz en önemlilerindendir. Adaletli bir örgüt atmosferinde işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları artacakken, adaletsiz yönetici davranışı algılayan işgörenler işlerinden ve örgütlerinden soğuyacaklardır.

Çalışmada öncelikle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik kavramsal bir çerçeve ortaya konulmuş olup, ardından çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkinin araştırılması amacıyla yapılan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Adalet

Biz insanlar genellikle çevremizde olup bitenlerin ne kadar adil olduğunu değerlendirmeye eğilimliyizdir ve karşılaştığımız adaletsizliklere tepkiler veririz. Adalet algılarımızı değerlendirdiğimiz ortamlardan birisi de belki de zamanımızın çoğunu geçirdiğimiz işyerlerimizdir. Aldığımız ücretin yaptığımız işe nazaran ne kadar adil olduğu ya da yöneticilerimizin ve iş arkadaşlarımızın bize adil davranıp davranmadığı konusu üzerine düşünürüz. Peki adalet kavramı bizler için neden bu kadar önemlidir (Irak, 2004: 26)?

Adalet kavramı genel olarak "*Herkese uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme.*" olarak tanımlanabilir (TDK, 2013). Örgütsel alanda ise adalet, yöneticilerin adil olma durumlarını tanımlamakta (Pillai vd., 1999: 900) yani onların örgütlerinde işgörenlerine adaletli davranıp davranmadığı ile ilgilenmektedir (Moorman, 1991: 845). Örgütsel adalet, sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanmış halidir (Eğilmezkol, 2011:8) ve adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül sistemleri, özendirme vb. kaynakların dağıtımıyla ilgili olarak günümüzde değer kazanmış bir kavramdır (Titrek, 2009: 552).

Greenberg'e (1990: 406) göre örgütsel adalet, işgörenlerin iş tutumlarını etkileyen ve onların örgüt içerisindeki sosyal etkileşimlerinin kapasitesini belirleyen bir kavramdır. Örgüt içinde işgörenlerin ne

kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların hem birey hem de örgüt nezdinde sonuçları nasıl etkilediğini içerir (Çöp, 2008: 16).

Örgütsel adalet kavramının temelini Adams'ın ortaya koyduğu "Eşitlik Teorisi" oluşturmaktadır. Bu teori çalışanların örgüte emeklerine karşılık elde ettikleri çıkarları, başka çalışanların elde ettikleri ile kıyaslamalarına dayanmaktadır (Yeniçeri vd., 2009: 84). Adams, adaleti eşitlik denklemi adı verdiği bir denklem yardımıyla açıklamaya çalışmıştır. Bu formül sonucundaki eşitsizlik adil olmayan bir durumu gösterecektir (Özen, 2002: 109). Eşitlik denklemi aşağıdaki şekilde kurulabilir:

$$\text{Kişinin kazanımı} / \text{Kişinin katkısı} = \text{Diğer kişinin kazanımı} / \text{Diğer kişinin katkısı}$$

İşgörenlerin iş yapma biçimlerini, kuruma karşı hislerini ve iletişimde buldukları kişilere karşı tutumlarını örgüt içinde gelişen olayları algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri düşünüldüğünde örgüt içi adalet kavramı hem örgüt hem de işgören için önem arz eden konulardandır (İşcan, 2005: 150). Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle; örgütsel adalet algısı olumlu işgören davranışı yaratırken, adaletsiz bir durumun algılanması ile olumsuz işgören davranışı ve negatif örgüt ortamı kaçınılmaz olacaktır (İçerli, 2010: 70).

Örgütsel adalet algısının işgörenlerin davranışlarıyla yakından ilişkili olduğunun fark edilmesiyle konuya çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. İlk olarak örgütsel adalet, *dağıtımsal adalet* kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır (Irak, 2004: 27). Dağıtımsal adalet Adams'ın eşitlik teorisinin bir sonucu olarak doğmuştur ve kısaca işgörenlerin ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgilidir (Eker, 2006: 12). Dağıtımsal adalet, oransal payları önceden belirlenmiş olan işgörene kaynakların adaletli olarak paylaşılmasından bahsetmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78). Ancak bir işe sahip olma ve bu iş dolayısı ile ödeme yapılması da işgörenin tek tatmin kaynağı olamamaktadır. Bunun yanında işgörenlerle ilgili kararlarda adil yönetici davranışları da dağıtım adaletinin ilkelerindendir (Foley vd., 2002: 473-474).

Yöneticinin kaynakları dağıtım kararlarını nasıl aldığı ile ilgilenen *işlemsel adalet* (Jahangir, vd., 2006: 23), genel olarak karar alma sürecinde işgörenler üzerinde duygusal ve davranışsal yönlerden önemli bakış açıları geliştirdiği söylenebilir (Khan vd., 2010: 130). Sosyal bilim uzmanları çeşitli çalışmalarında vurgulamışlardır ki işgörenlerde adalet algısının ücret eşitliği, terfi olanaklarında standardizasyon, çalışma koşulları, performans değerlendirme kriterleri, çeşitli haklardan yararlanma ve sağlanan diğer olanaklar gibi faktörler ile sağlanması örgüte verimli işlevler

kazandırmaktadır (Greenberg, 1990: 399). İşlemsel adalet daha çok karar alıcıların insiyatifindedir ki bu da yöneticilerin kararlar alırken adil olmalarını gerektirir (Demirel ve Dinçer, 2011: 29).

Etkileşimsel adalet ise yöneticinin karar süreci boyunca neyi nasıl söylediği ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet yöneticinin saygı ve duyarlılık ile işgörenini yönlendirmesi bunun yanında işgörenlerine mantıklı açıklamalar yapabilmesi ile onları teşvik etme özelliğine sahiptir (Colquitt, 2001: 386). Bunun yanında örgütlerdeki kişiler arasındaki ilişkileri ele alan etkileşimsel adalet kişiler arası iletişimin adilliğine vurgu yapmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279). Kısaca etkileşimsel adalet, yöneticiler ile işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerin algılanma biçimiyle ilgilidir (Demirel ve Dinçer, 2011: 29).

Greenberg 1993'te yaptığı çalışmada etkileşimsel adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak ayırmış olup adalet kavramının dört boyutu olduğunu öne sürmüştür (Colquitt vd., 2001: 427). Literatürde ise Greenberg'in bu savını kanıtlayan ve kanıtlamayan çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte burada geniş çevrelerce genel kabul görmüş dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları esas alınacaktır (Bağcı, 2013: 166).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin yoğun rekabet koşullarıyla başa çıkmalarında; örgütün değerlerine sıkı bir şekilde bağlı, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseyen işgörenlerin varlığı ön plandadır (Yıldız, 2013: 854). Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütsel çıkarlar doğrultusunda davranmak adına içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı (Güney, 2012: 277), iş yerine psikolojik olarak bağlanmasıdır (Becker vd., 1996: 464). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine inanıp onları kabul etmeleri, bu amaçlara ulaşmada efor sarfetmeleri ve örgütün bir bireyi olarak kalabilmek adına güçlü bir istek duymaları olarak tanımlanabilir (Hunt ve Morgan, 1994: 1568).

Yüksek örgütsel bağlılık işgörenlerde üretkenlik sonucunun yanı sıra devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemlerde azalma sonuçlarını da beraberinde getirmektedir (Ward ve Davis, 1995: 35). Hatta örgüte bağlılık, bu maddelere ek olarak, örgütsel yaşamda bireyin gönüllü eğilimlere yönelmesini de sağlamaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 436).

Örgüte bağlılık işgören ile örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. İşgören örgütten elde ettikleri karşılığında kendisini örgüte bağlı hissetmektedir. Başka bir anlatımla işgören bağlılığını, belirli ödüller karşılığında örgüte sunmaktadır (Balcı, 2000: 28-29).

Literatürde bağlılığın pek çok alt boyutundan bahsedilmekle beraber en çok kabul gören üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli sunulacaktır. Bu üç boyut duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak adlandırılmaktadır. *Duygusal bağlılık*, işgörenin örgütüne duygusal olarak bağlı olmasını kastetmektedir. Bu duygusal etkilenme işgörenin kendi kimliğini örgütün kimliğine bağlaması olarak da açıklanabilir (Dawley vd., 2005: 513). Örgüte karşı yüksek duygusal bağlılığa sahip işgörenler kendi istekleri ile örgüte üye olmayı sürdürmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Devam bağlılığı; işgörenin örgütten ayrılmasının ona maliyetlerinin yüksek olacağını düşündüğünden, örgütün bir üyesi olmaya devam etmesidir (Güney, 2012: 289). Devam bağlılığında duygularının, işgöreni örgüte bağlamada çok az rol aldığı (Yüceler, 2009:448), özellikle cinsiyet ve medeni durumun devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Evli işgörenlerin ya da boşanmış bayanların işi bırakmaları halinde yüklenecekleri maliyetlerden kurtulmak adına devam bağlılığı hissettikleri söylenebilir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

Son olarak *normatif bağlılık*; işgörenlerin ahlaki yükümlülük duyguları ile zorunluluk hissetmelerinden ötürü gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, bireysel değerlerinden ve örgütte kalma yükümlülüklerinden dolayı o örgütte çalışmayı kendilerine görev olarak görmeleri ve bunun doğru bir davranış olduğunu hissetmeleri ile örgüte üyeliklerini sürdürürler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Normatif bağlılıkta işgörenlerin ahlaki değerleri ağır basmakta ve de bireyler önceki deneyimlerinden etkilenmektedirler (Güney, 2012: 289).

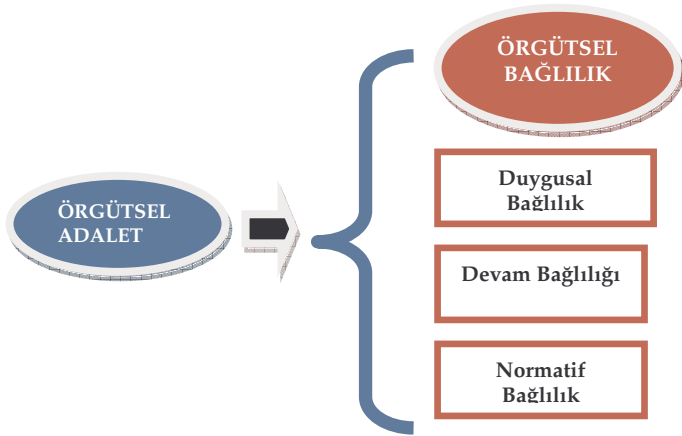
Allen ve Meyer (1990: 8) duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasında karşılıklı ilişkiler bulmuşlardır. Diğer bir bulgu ise; devam bağlılığı ve normatif bağlılık birbirleri ile ilişkili iken duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişki tutarsızdır. Diğer bir yandan bu üç bağlılık türü de işgöreni bir şekilde örgüte bağlamayı sağlarken çeşitli karakterlerdeki işgörenlerin davranışlarını yönlendirmede çok farklı etkilere sahiptirler (Çetin, 2004: 91); duygusal bağlılıkta istek, devam bağlılığında gereksinme ve normatif bağlılıkta ise yükümlülük ön plandadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

2. METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma çerçevesinde tek boyut olarak ele alınan örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa ve boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa olan etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Daha önceki çalışmalar da göz önüne alınarak aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



H1: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeylerine ve örgütsel bağlılık boyutlarına etkisinin tespit edilmesidir.

Yönetim yazınında bu kavramlarla ilgili birçok yerli ve yabancı çalışma yapılmış olmasına rağmen, kavramlar arasındaki ilişkinin Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi gibi Türkiye'nin önemli sanayi bölgelerinden birinin çalışanları üzerinde araştırılması ile bir farklılık yaratması umulmaktadır.

2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 240 işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 10 işletmenin yaklaşık 1000 çalışanından tesadüfi olarak seçilen 200 çalışan oluşturmaktadır. Yüz yüze anket yöntemi ile dağıtılan 200 anketten 150 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %75'tir. Eksik bilgi içerdiği tespit edilen 13 anket değerlendirmeye alınmamış ve dolayısıyla 137 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ise "SPSS" istatistiksel analiz programı kullanılmıştır.

Anket formu, üç bölüm ve toplam 44 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, departman, pozisyon ve çalışma yılı bilgilerinin sorulduğu 6 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, toplamda 20 ifadeden oluşan "Organizational Justice (Örgütsel Adalet)" ölçeğine yer verilmiştir. Ölçekte ilk 5 soru dağıtımsal adalet, 6-11 arası prosedürel adalet ve 12-20 arası etkileşimsel adalet boyutları ile ilgilidir. Bu bölümde 2. ve 17. sorular ters kodlanmıştır. Üçüncü bölümde ise Allen ve Meyer'in (1993) geliştirdikleri 18 ifadeli "Organizational Commitment (Örgütsel Bağlılık)" ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı üç boyutta ele alan ölçekte; 1.,2.,3.,15.,16. ve 17. sorular duygusal bağlılık boyutunu, 4-9 arası sorular devam bağlılığı boyutunu ve 10-14 arası sorular ile 18. soru normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir. Ölçekte 15.,16.,17. ve 18. sorular ters kodlanmıştır. Son olarak ise ölçeğin 2. sorusu güvenilirliği düşürdüğünden çıkarılmıştır.

Demografik bilgiler dışındaki bölümlerdeki ifadelerde 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. 5'li Likert ölçeğinde "1", "kesinlikle katılmıyorum"; "5" ise "kesinlikle katılıyorum" ifadelerine karşılık gelmektedir. Uygulama aşamasına geçilmeden olası hata ya da anlaşılabilirlikleri gidermek amacıyla pilot çalışma yapılmış, daha sonrasında uygulamaya geçilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Frekans Analizi

Frekans analizinde işgörenlerin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Bu analizde genel bir bakış açısı ile katılımcıların cevapları irdelenmektedir.

Tablo 1: Frekans Analizi

YAŞ	Frekans	Yüzde	EĞİTİM	Frekans	Yüzde
20-26	25	18,2	İlköğretim	15	10,9
27-32	43	31,4	Lise	26	19
33-39	35	25,5	Önlisans	25	18,2
40 ve üzeri	33	24,1	Lisans	60	43,8
Toplam	136	99,3	Lisansüstü	10	7,3
CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Toplam	136	99,3
Bay	102	74,5	DEPARTMAN	Frekans	Yüzde
Bayan	35	25,5	Üretim	50	36,5
Toplam	137	100	Muhasebe	30	21,9
ÇALIŞMA YILI	Frekans	Yüzde	AR-GE	17	12,4
0-2	39	28,5	İK	10	7,3
3-9	47	34,3	Lojistik	7	5,1
10 ve üzeri	42	30,7	Dış Ticaret	7	5,1
Toplam	128	93,4	Pazarlama	4	2,9
POZİSYON	Frekans	Yüzde	Bilgi İşlem	1	0,7
Yönetici	38	27,7	Toplam	126	92
Personel	94	68,6			
Toplam	132	96,4			

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %31,4'ünün 27-32 yaş ve %25,5'inin 33-39 yaş aralığında olduğu

görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yaş ortalamalarının 33,7 olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine bakıldığında ise katılımcıların çoğunluğunu %74,5 ile bayların oluşturduğu görülmektedir. Çalışma yılı verilerine göre ise katılımcıların çoğunluğu 3 ile 9 yıldır kurumlarında çalışmaktadırlar. Ayrıca analizler sonucu katılımcıların çalışma yılı ortalamalarının 7,35 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunu %43,8 ile lisans mezunu işgörenlerin oluşturduğu bunları yakın yüzdelerle lise ve önlisans mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Ve son olarak ankete katılan işgörenlerin %36,5 oranıyla en çok üretim ve daha sonra %21,9 oranıyla muhasebe departmanlarında çalıştıkları görülmüştür.

3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

İlk olarak örgütsel adalet ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik oranının %93 olduğu görülmüştür ($\alpha=0,93$). Çalışmanın diğer ölçeği olan örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde ise güvenilirlik oranı %82 ($\alpha=0,818$) olarak tespit edilmiştir. Daha sonra ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü gözlenen 2. ifade ölçekten çıkarılarak tekrar yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen oran %83 ($\alpha=0,829$) olmuştur. Tüm ölçekler için elde edilen güvenilirlik oranları 0,70'den büyük olduğu için yeterli görülmüştür.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Örgütsel Adalet ($\alpha=0,93$)	Prosedürel	6	0,85
	Dağıtımsal	5	0,73
	Etkileşimsel	9	0,92
Örgütsel Bağlılık ($\alpha=0,829$)	Duygusal	5	0,67
	Devam	6	0,70
	Normatif	6	0,78

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri, örgütsel adalet ölçeği için 0,89; örgütsel bağlılık ölçeği için ise 0,79 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analizler, temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda katılımcıların, örgütsel adalet kavramına ilişkin ifadelerden oluşan Likert ölçekli soruları orijinal ölçekte olduğu gibi üç farklı boyutta algıladıkları tespit edilmiştir. Bu üç faktörün, açıklanmak istenilen işgörenlerin örgütsel adalet algılarını %61,4 oranında açıkladığı görülmüştür. Aynı ayrı faktörlerin açıklama oranları ise "Prosedürel Adalet" faktörü için %45,1, "Etkileşimsel Adalet" faktörü için %9,08, "Dağıtımsal Adalet" faktörü için ise %7,2 oranındadır. Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin

yapılan faktör analizi sonucunda ise ifadeler literatürde genel kabul görmüş boyutlardan farklı olarak algılanmış olup dört boyut ortaya çıkmıştır. Ancak bu boyutlar anlamlı şekilde isimlendirilemediğinden, literatürdeki genel kabul görmüş üç boyuttan oluşan (devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık) yapıya bağlı kalınması uygun görülmüştür.

3.3. Fark Testleri

Burada amaç, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile alt boyutlarının demografik bilgilere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu bağlamda farklılıkların belirlenmesinde öncelikle bağımsız gruplar için Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

Öncelikle örgütsel bağlılık ve boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Devam bağlılığı boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde devam bağlılığı ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bir diğer ifadeyle, bayanların baylara nazaran devam bağlılıklarının daha yüksek ($83,9>63,8$) olduğu söylenebilir. Diğer boyutlar ile cinsiyet değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Diğer fark testinde, örgütsel bağlılık ve boyutlarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Duygusal bağlılık boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde duygusal bağlılık ile kurumdaki pozisyon değişkeni arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bir diğer ifadeyle, yöneticilerin alt kademe çalışanlarına göre duygusal bağlılıklarının daha yüksek ($76,6>62,3$) olduğu söylenebilir. Diğer boyutlar ile kurumdaki pozisyon değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ayrıca örgütsel adalet ve boyutları ile kurumdaki pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde devam bağlılığı ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bir diğer ifadeyle, çalışanların yaşları arttıkça devam bağlılıklarının da arttığı söylenebilir. Diğer boyutlar ile yaş değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ayrıca örgütsel adalet ve boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Bir diğer fark testi ile, örgütsel bağlılık ve boyutlarının kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Ve görülmektedir ki devam bağlılığı ile kıdem değişkeni arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bir diğer ifadeyle, işgörenlerin çalışma yılları arttıkça devam bağlılıklarının da arttığı söylenebilir. Diğer boyutlar ile

kıdem değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ayrıca örgütsel adalet ve boyutları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Son olarak örgütsel adalet ve boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Ve, etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle, lisans mezunu çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlara göre etkileşimsel adalet ($83,3>39,6$) ve örgütsel adalet algılarının ($81,3>39,9$) daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer boyutlar ile eğitim durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ayrıca örgütsel bağlılık ve boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.4. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, tablo 3'ten de görülebileceği gibi; katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki vardır ($r= 0,53$; $p<0,01$). Dolayısıyla H1 doğrulanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık ($r=0,34$) ve devam bağlılığı ($r=0,33$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülürken; normatif bağlılık ($r=0,48$) ile orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda H2, H3 ve H4 hipotezleri de kabul edilmiştir.

Tablo 3: Spearman Korelasyon Analizi

ÖLÇEKLER	Ort.*	SS	ÖA	EA	PA	DA
Örgütsel Adalet	3,18	0,71				
-Etkileşimsel Adalet	3,28	0,83				
-Prosedürel Adalet	3,05	0,85				
-Dağıtımsal Adalet	3,15	0,75				
Örgütsel Bağlılık	3,34	0,53	0,53**	0,54**	0,40**	0,39**
-Duygusal Bağlılık	3,58	0,66	0,34**	0,40**	0,19*	0,33**
-Devam Bağlılığı	3,03	0,67	0,33**	0,32**	0,32**	0,14
-Normatif Bağlılık	3,45	0,69	0,48**	0,51**	0,32**	0,39
*Ölçekte; 1=«Kesinlikle Katılmıyorum» 5=«Kesinlikle Katılıyorum»	* Korelasyon, 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). $p<0,05$ ** Korelasyon, 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). $p<0,01$ (n=137)					

3.5. Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet - Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Beta	t	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p
Örgütsel Adalet	0,38	0,41	5,26	0,17	0,16	27,75	0,00

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4'e göre duygusal bağlılık düzeyine ilişkin toplam değişimin %17'si örgütsel adalet algılaması ile açıklanabilir. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algılamasının, işgörenlerin duygusal bağlılıklarının ($R^2=0,17$, $p<0,01$) anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Adalet - Devam Bağlılığı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Beta	t	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p
Örgütsel Adalet	0,33	0,35	4,37	0,12	0,11	19,09	0,00

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

Tablo 5'e göre devam bağlılığı düzeyine ilişkin toplam değişimin %12'si örgütsel adalet algılaması ile açıklanabilir. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algılamasının, işgörenlerin devam bağlılıklarının ($R^2=0,12$, $p<0,01$) anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet - Normatif Bağlılık Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Beta	t	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p
Örgütsel Adalet	0,46	0,48	6,32	0,22	0,22	39,89	0,00

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 6'ya göre normatif bağlılık düzeyine ilişkin toplam değişimin %22'si örgütsel adalet algılaması ile açıklanabilir. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algılamasının, işgörenlerin normatif bağlılıklarının ($R^2=0,22$, $p<0,01$) anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Elde edilen tüm bu bulgular korelasyon analizini destekler niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Şüphesiz ki örgütler ellerinde bulunan kaynakları en tasarruflu şekilde harcayarak en yüksek verimi elde etmek istemektedirler. Bu kaynaklardan belki de en önemlisi olan insan faktöründen en verimli şekilde yararlanmak istemeleri de bir gerçektir. Örgüt başarısının sağlanmasında kritik rolün işgörenlerde olduğunun fark edilmesi ve işgöreni örgüte bağlayıcı faktörlerin göz önüne alınması gerekmektedir. Bu faktörlerden biri olan adalet algısı işgörenlerce önemli kabul edilmekte, adaletli yönetim ve yöneticiler ile örgütüne bağlılık duyan işgören daha verimli bir çalışan olmaktadır. Tam tersi durumda, işgören adaletsiz örgüt ortamında örgütüne bağlılık duymamakta ve iyi bir performans ortaya koyamamaktadır. Bu da örgüte olumsuz yansımaktadır.

Bu noktadan hareketle bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin tespit edilmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda

Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve boyutlarından birisi olan normatif bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuşken; örgütsel bağlılığın diğer iki boyutu olan duygusal ve devam bağlılığıyla ise düşük düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyleri de yükselmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada örgütsel adaletin önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Literatürdeki çalışmaların da bu bulguları desteklediği görülmüştür. Folger ve Konovsky (1989), Roberts vd. (1999) son olarak da Martin ve Bannet (1996) çalışmalarıyla örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılık kavramını açıklamada nasıl katkı sağladığını tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde ilk olarak, örgütsel adaletin duygusal bağlılık değişkenine etkisi tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre örgütsel adaletin duygusal bağlılığı %17 oranında açıkladığı ortaya konulmuştur, bir diğer ifade ile duygusal bağlılık düzeyinin %17 oranında örgütsel adalet algılamasına bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Daha sonra ise örgütsel adaletin devam bağlılığı değişkenine etkisi tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre örgütsel adaletin devam bağlılığını %12 oranında açıkladığı, bir diğer ifade ile devam bağlılığı düzeyinin %12 oranında örgütsel adalet algılamasına bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Son olarak örgütsel adaletin normatif bağlılık değişkenine etkisi tespit edilmiştir. Buna göre ise örgütsel adaletin normatif bağlılığı %22 oranında açıkladığı, bir diğer ifade ile normatif bağlılık düzeyinin %22 oranında örgütsel adalet algılamasına bağlı olarak şekillendiği söylenebilir.

Elde edilen bu bulgular ve literatürdeki diğer paralel çalışma sonuçları da göstermektedir ki, yöneticilerin çalışanlarının bağlılıklarını sağlayabilmeleri ve onlardan en etkin şekilde katkı alabilmeleri için örgütsel adaleti sağlama noktasında hassas ve bilinçli bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın kısıtlarına değinmek gerekirse, araştırmanın Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki sadece 10 işletme ile sınırlı tutulması en büyük kısıtlılık olmuştur. Bu nedenle çalışma, sonuçlarının genellenebilirliği noktasında yetersiz kalmaktadır. Daha çok işletmenin dahil edilebileceği bir çalışmanın ana kütleyi daha iyi temsil edebileceği

düşünülmektedir. Ayrıca bundan sonraki çalışmaların il ya da coğrafi bölge bazında yapılması da yararlı olabilecektir.

KAYNAKÇA

"Adalet"

- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.527f9b22ca1e98.60584342 (Erişim Tarihi: 20.10.2013).
- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, S. 63, s. 1-18.
- BALCI, Ali (2000). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram, Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BAĞCI, Zübeyir (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, S. 9 (19), s. 163-184.
- BECKER, Thomas E., BILLINGS, Robert S., EVELETH, Daniel M. ve GILBERT Nicole L. (1996). "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, S. 39 (2), s. 464-482.
- COHEN-CHARASH, Yochi ve SPECTOR, Paul E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, S. 86 (2), s. 278-321.
- COLQUITT, Jason A. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure" *Journal of Applied Psychology*, S. 86 (3), s. 386-400.
- COLQUITT, Jason A., CONLON, Donald E., WESSON, Michael J., PORTER, Christopher O.L.H. ve NG, K. Yee (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research" *Journal of Applied Psychology*, S. 86 (3), s. 425-445.
- ÇETİN, Münevver Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇÖP, Serdar (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- DAWLEY, David D., STEPHENS, Robert D. ve STEPHENS, David B. (2005). "Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment", *Journal of Vocational Behavior*, S. 67, s. 511-525.
- DEMİREL, Yavuz ve DİNÇER, Evren (2011). *Örgütsel Adalet*. (Editör: Aykut BEDÜK). "Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar ve Güncel Konular", Konya: Atlas Akademi, s. 29-48.
- EĞİLMEZKOL, Güneş (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EKER, Gülden (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FOLGER, Robert ve KONOVSKY, Mary A. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions", *Academy of Management Journal*, S. 32 (1), s. 115-145.
- GREENBERG, Jerald (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, S. 16 (2), s. 399-432.
- GÜNEY, Salih (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- HREBINIAK, Lawrence G. ve ALUTTO, Joseph A. (1972). "Personel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, S. 17 (4), s. 555-573.
- HUNT, Shelby D. ve MORGAN, Robert M. (1994). "Organizational Commitment: One of Many Commitment or Key Mediating Construct?", *Academy of Management Journal*, S. 37 (6), s. 1568-1587.
- IRAK, Doruk U. (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, S. 7 (13), s. 25-43.
- İÇERLİ, Leyla (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, S. 5 (1), s. 67-92.
- İŞCAN, Ömer Faruk (2005). "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S. 60 (1), s. 149-171.

- JAHANGİR, Nadim, AKBAR, Muzahid ve BEGUM Noorjahan (2006). "The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior", *ABAC Journal*, S. 26 (3), s. 21-36.
- KATZ, Daniel ve KAHN, Robert L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çeviren: Hilal Can ve Yavuz Bayar). Ankara: TODAİE.
- KHAN, Sumera, MUKHTAR, Sabina ve NİAZİ, Muhammad A.K. (2010). "Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in The Work Place", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, S. 2 (3), s. 121-132.
- MARTIN, Christopher L. ve BENNETT Nathan (1996). "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organization Commitment", *Group and Organization Management*, S. 21 (1), s. 84-104.
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, S. 1 (1), s. 61-89.
- MOORMAN, Robert H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, S. 76 (6), s. 845-855.
- ÖZEN, Janset (2002). "Örgütsel Adalet Türleri", *HFSA*, Haziran, S. 5, s. 107-117.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 21, Temmuz-Aralık, s. 77-96.
- PILLAI, Rajnandini, SCHRIESHEIM, Chester A. ve WILLIAMS, Eric S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, S. 25 (6), s.897-933.
- ROBERTS James. A, COULSON Kevin R. ve CHONOKO Lawrence B. (1999). "Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Turnover", *Journal of Marketing Theory*, S. 7 (1), s. 1-16.
- TİTREK, Osman (2009). "Okul Türlerine Göre Okullardaki Örgütsek Adalet Düzeyi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, S. 6 (2), s. 551-573.
- UYGUÇ, Nermin ve ÇİMRİN, Dilek (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, S. 19 (1), s. 91-99.
- WARD, Edward A. ve DAVIS, Elaine (1995). "The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment", *Compensation & Benefits Management*, S. 11 (3), s. 35-40.
- YENİÇERİ, Özcan, DEMİREL, Yavuz ve SEÇKİN Zeliha (2009). "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, S. 16, s. 83-99.
- YILDIZ, Kaya (2013). "Örgütsel Ağırlık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki", *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, S. 8 (6), s. 853-879.
- YÜCELER, Aydan (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 22, s. 445-458.