

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ KARAR ALMA  
SÜREÇLERİNE KATILIM İSTEĞİNE ETKİSİNİ  
İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Deniz Çağlar ÖZKAN  
ORCID ID: 0000-0003-1392-0183

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme (İ.Ö)

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ  
ORCID ID: 0000-0003-0572-8327

ŞUBAT – 2024

Deniz ağlar ÖZKAN tarafından hazırlanan “alışanların rgtsel Bağlılık ve rgtsel Adalet Algılarının Karar Alma Süreçlerine Katılım İsteğine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 25/01/2024 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve ğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ


*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri yeleri:** Doç. Dr. Özlem BALABAN

*Sakarya Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Büşra POLAT

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
<b>Öğrencinin</b>			
Adı Soyadı	:	Deniz Çağlar ÖZKAN	
Öğrenci Numarası	:	Y209037007	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme	
Enstitü Bilim Dalı	:	İşletme (İ.Ö)	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA	
Tezin Başlığı	:	Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algılarının Karar Alma Süreçlerine Katılım İsteğine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma	
Benzerlik Oranı	:	% 13	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
			<b>05 / 01 / 2024</b> <b>Deniz Çağlar ÖZKAN</b>
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, <b>yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr</b> adresine yüklenmiştir.</p> <p>Bilgilerinize arz ederim.</p>			
<b>Uygundur</b>			
		<b>Danışman</b> <b>Unvanı / Adı-Soyadı:</b> Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ <b>Tarih:</b> <b>İmza:</b>	<b>05 / 01 / 2024</b>
KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDEDİLMİŞTİR		<b>Enstitü Birim Sorumlusu Onayı</b>	
EYK Tarih ve No: ..... / ..... / 20.... - .....			

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans süreci boyunca beni destekleyen, bilgi ve deneyimlerini benden esirgemeyen tezin oluşmasında çok önemli katkısı olan değerli danışman hocam Dr. Ahmet KARAKİRAZ'a;

Tez Sunumu esnasındaki değerli görüşlerini ve katkılarını esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Özlem BALABAN ve Dr. Öğr. Üyesi Fatma Büşra POLAT'a;

En zor zamanlarımda desteğini ve yardımını benden esirgemeyen değerli eşim Burcu Solmaz ÖZKAN'a ve canım çocuklarım Çağan Arda ÖZKAN ve Yağız Kaan ÖZKAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

**Deniz Çağlar ÖZKAN**

**25.01.2024**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>5</b>
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı .....	5
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	6
1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....	9
1.3.1. Duygusal Bağlılık .....	11
1.3.2. Devam Bağlılığı .....	11
1.3.3. Normatif Bağlılık .....	12
1.4. Örgütsel Bağlılık Kuramları .....	12
1.4.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları .....	12
1.4.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	13
1.4.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Kuramı .....	14
1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Kuramı .....	15
1.4.1.4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı .....	16
1.4.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları .....	17
1.4.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Kuramı .....	18
1.4.1.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	19
1.4.3. Çok Boyutlu Bağlılık Kuramları.....	19
1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	20
<b>BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL ADALET</b> .....	<b>23</b>
2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı .....	23
2.2. Örgütsel Adaletin Önemi.....	24
2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	26
2.3.1. Dağıtımsal Adalet .....	26
2.3.2. İşlemsel Adalet.....	27
2.3.3. Etkileşimsel Adalet .....	28

2.4. Örgütsel Adalet Kuramları .....	29
2.4.1. Reaktif-İçerik Kuramları.....	30
2.4.2. Proaktif-içerik Kuramları.....	30
2.4.3. Reaktif-Süreç Kuramları .....	31
2.4.4. Proaktif-Süreç Kuramları.....	32
2.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları .....	32
<b>BÖLÜM 3. KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIM.....</b>	<b>36</b>
3.1. Karar Kavramının Tanımı .....	36
3.2. Karar Verme Süreci .....	36
3.3. Karar Verme Sürecini Etkileyen Unsurlar .....	38
3.4. Karar Türleri.....	40
3.5. Kararlara Katılım.....	42
3.5.1. Kararlara Katılmanın Tanımı .....	43
3.5.2. Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyleri .....	44
3.5.3. Katılımcılık Alanları .....	46
3.5.4. Katılımcılık Yöntemleri .....	46
3.5.5. Katılımcılık Türleri .....	47
3.6. Çalışanların Kararlara Katılmasının Sonuçları.....	48
<b>BÖLÜM 4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMLARINA ETKİSİ.</b>	<b>51</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	51
4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	52
4.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	52
4.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Karar Alma Süreçlerine Katılım İlişkisi .....	52
4.3.2. Örgütsel Adalet ve Karar Alma Süreçlerine Katılım İlişkisi.....	53
4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	54
4.5. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci .....	55
4.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	56
4.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	56
4.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	58
4.6.3. Örgütsel Katılım İsteği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	59
4.7. Bulgular .....	61

4.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular...	61
4.7.2. Çalışmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	62
4.7.3. Korelasyon Analizi Bulguları .....	63
4.7.4. Regresyon Analizi Bulguları.....	63

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>80</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>

## KISALTMALAR

<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>CI</b>	: Confidence Interval
<b>DOT</b>	: Duygusal Olaylar Teorisi
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>İ.Ü.</b>	: İstanbul Üniversitesi
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin



## TABLÖLAR

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Adalet Kuramları .....	29
<b>Tablo 2:</b> Karar Türleri ve Boyutları .....	41
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri .....	57
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	58
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	58
<b>Tablo 6:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	59
<b>Tablo 7:</b> Örgütsel Katılım İsteği Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri .....	60
<b>Tablo 8:</b> Örgütsel Katılım İsteği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	61
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	61
<b>Tablo 10:</b> Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler .....	62
<b>Tablo 11:</b> Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi .....	63
<b>Tablo 12:</b> Çoklu Regresyon Analizi Modeli Özet İstatistikler .....	64
<b>Tablo 13:</b> Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları.....	64
<b>Tablo 14:</b> Hipotez Red-Kabul Durumları .....	65

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	13
Şekil 2: Tutumsal Bağlılık.....	10
Şekil 3: Davranışsal Bağlılık.....	17
Şekil 4: Örgütsel Adaletin Yansımaları.....	33
Şekil 5: Karar Verme Süreci.....	37
Şekil 6: Yetkenin Yönetici ve Astlar Arasındaki Dağılımı .....	44
Şekil 7: Katılım Merdiveni.....	45
Şekil 8: Çalışanların Karar Vermeye Katılımının Avantajları .....	49
Şekil 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı.....	57
Şekil 10: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yapısı.....	59
Şekil 11: Örgütsel Katılım İsteği Ölçeği Faktör Yapısı .....	60

## ÖZET

Özkan, Ç. D. (2024). *Çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılım isteğine etkisini incelemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Bu çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılım isteğine etkisinin belirlenmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın evrenini beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme ile ulaşılabilen 293 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışmada Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve Kahnweiler ve Thompson (2000) tarafından oluşturulan “Örgütsel Katılım Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde Jamovi istatistik programı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış, elde edilen verilerin verilerinin normallik varsayımlarını test edebilmek için basıklık ve çarpıklık değerleri saptanmıştır. Verilerin analizinde korelasyon ve çoklu regresyon analizlerine başvurulmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların örgütlerine orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, “*Duygusal Bağlılık*” boyutunun en yüksek düzeyde algılanan bağlılık boyutu olduğu, “*Normatif Bağlılık*” boyutunun ise en düşük düzeyde algılanan bağlılık boyutu olduğu saptanmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu, en yüksek düzeyde algıladıkları adalet boyutunun “*Etkileşimsel Adalet*” boyutu ve en düşük algıladıkları örgütsel adalet boyutunun ise “*Dağıtım Adaleti*” olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel katılım isteklerinin ise yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada örgütsel katılım isteği ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı, devam bağlılığı ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel adalet değişkeninin alt boyutları ile örgütsel katılım isteği arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin bulgularına göre; duygusal bağlılığın, örgütsel katılım isteği üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı, ancak devam bağlılığının örgütsel katılım isteği üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma sonunda, örgütlerde çalışanların kararlara katılım isteğini artırma konusunda neler yapılabileceğine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Tutumları, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Karar Alma Süreçlerine Katılma Niyeti

## ABSTRACT

Özkan, Ç. D. (2024). *A study on the effect of employees' organizational commitment and organizational justice perceptions on the willingness to participate in decision-making processes* (Unpublished masters thesis). Sakarya University.

This study aims to determine the impact of employees' organizational commitment and organizational justice perceptions on the willingness to participate in decision-making processes. In line with the purpose of the study, quantitative research methods were utilized. The population of the research consists of white-collar employees. The research sample consists of 293 white-collar employees selected through the convenience sampling technique. Data was collected through a survey form. The Organizational Commitment Scale developed by Meyer, Allen, and Smith (1993), the Organizational Justice Scale developed by Niehoff and Moorman (1993), and the Organizational Participation Scale developed by Kahnweiler and Thompson (2000) were used in the study. The research data was analysed using the Jamovi statistical program. The scales underwent validity and reliability analyses, and the data's normality assumptions were tested through kurtosis and skewness values. Correlation and multiple regression analyses were utilized to analyze the data.

The findings of the study suggest that the participants showed a medium level of commitment to their organizations, with Emotional Commitment being the dimension perceived at the highest level and Normative Commitment being the dimension perceived at the lowest level. Participants' perceptions of organizational justice were also found to be at a medium level, with Interactional Justice being the dimension perceived at the highest level and Distributive Justice being the dimension of organizational justice perceived at the lowest level. The study also revealed a high desire for organizational participation among the participants. Negative and significant relationships were identified between willingness to participate in decision-making process and emotional commitment, while positive and significant relationships were observed with continuance commitment. However, no statistically significant relationship was found between the sub-dimensions of the organizational justice variable and willingness to participate in decision-making process. The multiple regression findings indicated that affective commitment had no significant effect on the willingness to participate in decision-making process, but the continuance commitment variable had a significant effect on the willingness to participate in decision-making process. Finally, suggestions were made on ways to increase the willingness of employees to participate in decision-making process in organizations.

**Keywords:** Employee Attitudes, Organizational Commitment, Organizational Justice Willingness to Participate in Decision Making Processes

## GİRİŞ

Günümüzde kurumların verimli olmaları çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Çalışanların iş yerinde kendilerini mutlu ve rahat hissetmeleri ile performansları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla bir kurumun insan kaynağının doğru ve etkin yönetilmesi sadece kurumsal politikaların etkinliği ile değil çalışanların performanslarının artmasına yönelik uygulamalar ile mümkündür (Atılğan ve Geçikli, 2020, s. 290). Çalışanların örgütsel bağlılık tutumları ve örgütsel adalet algıları işyerine ve işyerindeki uygulamalara yönelik önemli tutumlar ve algılar olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, en genel tanımı ile çalışanların kurumun hedef ve değerlerini benimsemeleri, örgüt yararına olacak şekilde fazladan çaba harcamaları ve örgütte kalma eğiliminde olmalarıdır. Farklı boyutları bulunan örgütsel bağlılık, çalışanların kurumsal kültürü kabul etmesi ve içselleştirmesi ile kurumu açısından çaba göstermesini doğrudan etkilemektedir (Uçar ve Bayrak Kök, 2018, s. 234-235). Tarihçesi 1970'li yıllara kadar uzanan örgütsel bağlılık, kurumsal başarının önemli bir anahtar değişkeni olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların performans ve verimlilikleri üzerinde etkisi olan bu tutum ayrıca, işyerine ilişkin bireysel değerlendirmelerin bir sonucu olarak çalışanın işyerini nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Kavramsal olarak örgütsel bağlılığın çalışanların istek ve arzularını temsil eden duygusal bağlılık, maliyet temelinde devam bağlılığı ve ahlaki nitelikte normatif bağlılık olarak çeşitli boyutları bulunmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010, s. 39).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyeri ile kurdukları bağlılıkları olarak tanımlanamayacak kadar karmaşıktır. Çalışanların işyerine olan ilgisi, tutum ve davranışlarındaki çaba, kurumsal başarının yakalanması için gösterdiği sadakat örgütsel bağlılığın kapsamı içindedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 39). Çalışanların işyerine olan bağlılıkları farklı düzeylerde olabildiği gibi aynı çalışanın farklı zamanlarda da bağlılığı değişebilir. Düşük, orta ve yüksek düzeyde bağlılık çalışanların duygu, düşünce ve kazanımlarına bağlı olarak düzenlenmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık çalışanların kurumu ile güçlü bir aidiyet duygusu olduğunu ve kendisini işine ve işyerine gönülden bağlı olduğunu hissetmesidir. Her kurum çalışanlarının bu düzeyde bağlılığa sahip olabilmesi için çaba göstermektedir. Kurumsal verimlilik ve performansı etkileyen değişkenlerden biri de çalışanların örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet algısı bir kurumdaki karar ve uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını gösteren önemli bir değerlendirme

aracıdır. Örgütsel adalet, “çalışanların maddi ve manevi kazanımlarına yönelik olarak kararların nasıl alındığı ya da alınan kararların çalışanlara nasıl iletildiğinin, çalışanlar tarafından algılanma şekli” olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010, s. 69). Örgütsel adalet, kurumsal kararların nasıl alındığından ödüllerin nasıl verildiğine kadar farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Adalet ve adillik kurum kültürü içinde çalışanların işlerini yerine getirirken tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen bir özelliğe sahiptir. Çalışanlara yönelik adaletli davranan kurumlar, üst yönetim ile ilişkilerini güçlendirirken kurumsal gelişme için bir alt yapıyı da hazırlamış olurlar (San ve Yalçıntaş, 2017, s. 504).

Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu, çalışanların elde ettiği kazanımların nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. Her çalışan önceden belirlenmiş kurallara bağlı olarak kurum içindeki ödüllendirme ve cezalandırmaya ilişkin dağıtımın adil ve rasyonel olmasını beklemektedir. İşlemsel adalet, kurumdaki karar alma süreçlerindeki adil yaklaşım ile açıklanmaktadır. Adaletli işlemler ve tutarlılık çalışanların görevlerini yerine getirirken karşı karşıya kalabilecekleri durumlara yönelik bilgilenmelerini sağlar. Etkileşimsel adalet ise çalışanlara nasıl davranıldığı ve üst yönetimin yaklaşımı ile ilgilidir. Çalışanlara yönelik saygı ve nezaket kuralları içinde davranılması, kararlara katılımlarının sağlanması ve bilgilendirilmeleri kendilerini güvende ve mutlu hissetmelerini sağlar (Işık vd., 2012, s. 255). Kurumsal kültür açısından örgütsel adalet kavramının tersi bir durum olarak adaletsizlik yapılması, çalışanların haklarını alamadıklarına yönelik inançlarını oluşturmaktadır. Adaletsizlik duygusu çalışanların iş motivasyonunun azalmasına neden olurken kurumlarına olan inançlarını da zedelemektedir. Bu nedenle örgütsel kararların adil olarak değerlendirilebilmesi için karar alma süreçlerinde çalışanların katılımın sağlanması, hata ve eksikliklerin kurum verimliliği açısından düzeltilmesi için olanak sağlanması, rasyonel davranılması ve önyargıdan uzak durulması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet birbiri ile ilişkili kavramlar olarak kurumların sahip olduğu insan kaynağını etkileyen güçlü tutum ve algılardır. Bu güçlü etkinin kurum içindeki karar alma süreçlerine katılımı nasıl etkileyeceğinin anlaşılması da oldukça önemlidir. Karar alma, yönetimin en önemli süreci olarak kurumsal amaçlara ulaşmak için çözüm yollarının araştırılması, en doğru seçimin yapılması ve kararın kontrolüne dayanan zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Karar almanın stratejik önemi günümüzde çoğulcu yaklaşımı öne çıkarmış ve karar verme sürecinde çalışanların da söz sahibi olabileceği modeller öne çıkmıştır (Gılıç, vd., 2019, s. 581). Karar verme yönetim açısından stratejik bir öneme sahipken kararların nasıl alınacağı, bu kararlarda

nasıl bir yönetim sergileneceği de önemlidir. Neticede, başarılı ve etkin bir yönetimin başarılı ve etkin bir karar verme süreciyle yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Üzüm ve Kurt, 2019, s. 96).

Günümüzde yönetsel gelişmelere bağlı olarak kararlara katılım “participation” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kararlara katılım kurumdaki en alt kademedeki çalışanlardan başlamak üzere kurumsal politika ve yönetim açısından karar alma süreçlerine katılımı ifade etmektedir. Yönetime katılmanın farklı boyutları ve düzeyleri bulunmakla birlikte kararlara katılım kurumsal amaçların içselleştirilmesi ve çalışan motivasyonu açısından oldukça önemlidir (Eren, 2017, s. 405-406).

Çalışanların yönetim sürecinde kararlara katılımı farklı düzeylerde olabilmektedir. Günümüzde yöneticilerin karar aldıkları ve direktifleri ile çalışanları yönlendirdikleri geleneksel yönetim anlayışı yerini kararları işi fiilen yapanların vermesi ya da yönetim sürecinde düşüncelerinin açıklanmasına izin verilmesi eğilimine bırakmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s. 32). Kararlara katılım, kurum içindeki bilgi akışının etkin olmasına, üst yönetimin çalışanlara yönelik yaklaşımına ve kurumun sahip olduğu örgüt kültürüne bağlıdır. Karar alma sürecinde çalışanların katılımı da hem çalışanların kişisel gelişimin sağlanması hem de iş birliği olanaklarının sağlanması ile karar almanın bir bilgi aktarım süreci olarak değerlendirilebilmesine imkân sağlar (Aksay vd., 2016, s. 116). Bu araştırmada, çalışanların kararlara katılım atmosferine ilişkin algılarının ve katılıma yönelik tutumlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları tarafından nasıl etkilendiği incelenmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılım isteğine etkisini incelemek amaçlanmıştır. İlgili değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin tespiti halinde ise çalışanların örgütsel bağlılık tutumları ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılımını nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Problemi ve Soruları**

Araştırma sorusu “çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılım isteği arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan yazın taraması neticesinde hipotezler geliştirilmiştir.

### **Araştırmanın Önemi**

İnsanlar çalışma hayatında belli tutumlara ve algılara sahiptir. Bu tutum ve algılardan en önemlileri çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel adalet algılarıdır. Örgütsel bağlılık çalışanların işyerine olan tutumlarının bir göstergesidir. Örgütsel adalet algısı ise çalışanların ortaya koydukları emek ve çabaları karşılığında elde ettikleri kazanımların adilliğine olan algılarıdır. Çalışanların işletmelerindeki davranışlarını belirleyen bu iki tutum ve algının, karar alma süreçlerine katılımlarını da etkileyeceği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları olumlu olan çalışanların kurumsal kültüre uygun davranışlar sergilemeleri ve örgütsel amaçları içselleştirerek olumlu davranışlara yönelmeleri aksi durumda ise kurumsal kültüre aykırı davranışlar sergilemeleri mümkündür. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının çalışanların kararlara katılımını nasıl etkilediğinin araştırılması kurumsal performansa önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.



## **BÖLÜM 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bu bölümde ilk olarak örgütsel bağlılık kavramı tanımlanacak, örgütsel bağlılığın örgütler ve çalışanlar açısından önemi ortaya konulacak, örgütsel bağlılık kuramlarından kısaca bahsedildikten sonra, örgütsel bağlılığın sonuçları incelenecektir.

### **1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı**

Bireylerin olay, olgu ya da nesnelere yönelik tutumları davranışlarını belirleyen değerlendirmeleridir. Bireylerin davranışları bu değerlendirme ya da bir başka ifade ile tutumlarından etkilenmektedir (Can vd., 2015, s. 88). Çalışanların işyerine ve çalıştıkları kurumların örgüt kültürlerine yönelik en önemli tutumlarından birisi örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık ilk olarak 1950’li yılların ortasında yapılan çalışmalar ile ortaya atılmıştır. Böylece, çalışanların psikolojik sözleşme olarak işyerlerinin örgütsel kültürlerine bağlanmalarının kuramsal temelleri oluşturulmuştur (Çevik vd., 2019, s. 1710).

Türk Dil Kurumu’nda bağlılık, “bağlı olma durumu, sadakat ve sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2022). Örgütsel bağlılığın üzerinde düşünce birliğine varılmış ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık çalışanlar ile çalıştıkları işyeri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerindeki örgüt kültürü kapsamındaki amaç ve hedefler, ilkeler ve normlar ile nasıl özdeşleştiği ve nasıl bir ilişki kuracağını belirlemektedir (İnce ve Gül, 2005, s.3–4).

Örgütsel bağlılık, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin gerçekleşmesine aracılık eden ve çalıştıkları işletmeye yönelik kendilerini adama duygusu düzeyidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmelerine bağlılıklarının nasıl gerçekleştirdiğine yönelik bir tutumdur (Eren, 2017, s. 555). Örgütsel bağlılık çalışanların işletmenin bir parçası olarak çalışmaya devam etme isteklerinin düzeyi olarak açıklanmaktadır. Bu bağlılıkta psikolojik ve davranışsal etkenler ön plandadır ve çalışan ve işletme arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016, s. 665). Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları kurumlar ile kendilerini özdeşleştirme düzeyleri ve kurumun bir üyesi olarak devam etmeye yönelik istekliliğini de ifade etmektedir (Murat, 2018, s. 153).

Örgütsel bağlılığın çalışanların işyerine yönelik hissettikleri bağın gücünü temsil etmesi bir tutum olarak işyerindeki davranışlarını da etkileyen bir özelliğe sahip olmasını sağlamaktadır. Bağlılık, çalışanların sadakat türü ve düzeyi olarak çalışanların diğer tutumları ile yakından ilgilidir ve bireyin çalışmaya devam etmesi ve örgütsel amaç ve değerler ile ne ölçüde özdeşleştiğini göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 38). Örgütsel bağlılığa yönelik tanımlar incelendiğinde, bu tanımların bazı ortak özellikleri olduğu görülmektedir. Bu özellikler aşağıda sunulmuştur (Ünlü, 2019, s. 65):

- Çalışanların işletmelerine sadakat göstermeleri,
- Çalışanların tutumları ile tutarlı örgütsel davranışlar sergilemeleri,
- Çalışanların örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunma isteği,
- Örgütsel bütünleşme,
- Özverili ve fedakâr bir şekilde çalışma.

Örgütsel bağlılık, “işgörenin örgütüne karşı hissettiği bağın gücü”nü ifade eder. Örgütsel bağlılığın, örgütsel performansı pozitif yönde etkileyeceği, bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen davranışların sıklığını azalttığı öne sürülmektedir (Bayram, 2005, s.125). Sonuç olarak örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerine yönelik bağlılıklarının düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu tutum, çalışanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve yetenekler kadar önemlidir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ne kadar yüksek ise işyerinde gösterecekleri çabada o düzeyde güçlü olacaktır.

## **1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Çağdaş yönetim yaklaşımlarında çalışanların verimlilikleri ve performansları açısından en önemli tutumlardan birisi olan örgütsel bağlılık, çalışanların işyerinde kendilerini nasıl hissettikleri ve performansları ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından taşıdığı önem, çalışanların örgütsel amaçları ne derece benimsedikleri ve örgüt için çaba göstermeye istekli olmaları ile ilişkilidir. Böylece, çalışanların aidiyet duygusu, örgütsel amaçların öne çıkmasını ve bireysel amaç ve çıkarlarında ikinci planda kalmasını sağlayabilmektedir (Koç, 2009, s. 201). Örgütsel bağlılığın önemi farklı boyutları ile ele alınabilir. Örgütsel bağlılık, işletmeler açısından çalışanların işe ve işyerine bağlanması ve uzun vadeli yatırım yapılabilmesi için örgütsel devamlılığı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların psikolojik açısından huzurlu olması ve kendisiyle

barışık davranışlar sergilemesi örgütsel verimliliği arttırmaktadır. Çalışanlar açısından ise örgütsel bağlılık iş davranışlarını yönlendiren önemli tutumlardan biridir. Çalışanların işlerinde çalışmaya devam etmeleri, kendilerini kurumlarına adanmaları ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için gayret göstermeleri motivasyonlarını arttırmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s.3).

Örgütsel bağlılığın günümüzde önemli olmasının temel nedeni, işletmelerin verimliliklerinin artırılmasında insan kaynağından en üst düzeyde yararlanılmasının amaçlanmasıdır. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması işletmeler açısından örgütsel verimlilik ve hizmet kalitesi açısından önem taşımaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016, s. 665). Örgütsel bağlılığın çağdaş yönetim yaklaşımları açısından önemi üç başlık altında değerlendirilmektedir. Bu faktörler aşağıda gösterilmektedir (Murat, 2018, s. 153):

- İşletme kültürün sahip olduğu amaç ve hedefler ile bütünleşme,
- İşlemede çaba ve emeklerini istekli bir şekilde gösterme,
- İşletmenin bir üyesi olarak kalmaya devam etme.

Örgütsel verimlilik bireylerin işletmenin üyesi olarak kalmaya devam etmeleri ile sağlanamamaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık işletmeler açısından bir rekabet aracıdır. Bu aracın verimli olarak kullanılabilmesi için çalışanların işletmelerine duygusal olarak bağlanmaları ve gönüllü olarak emek ve çabalarını sergilemeleri zorunludur. Böylece, işine değer veren ve işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışan bireyler yüksek performans sergileyebilirler (Ergün ve Çelik, 2019, s. 115).

Örgütsel açıdan duygusal bağlılık çalışanların içsel dünyası ile ilgilidir. Örgütsel ilke, değer ve normlar ile bütünleşme, örgütsel amaçların içselleştirilmesi duygusal bağlılığın temel şartlarıdır. Duygusal bağlılıkta, çalışanlar bağlılıklarını doğal olarak ve gönüllüce üstlenirler. Duygusal bağlılığın çalışanın arzusuna bağlı olması ise sadakat duygusunun en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlar (Özkalp ve Kırel, 2016, s. 669). Duygusal bağlılıkta çalışanların kendilerini çalıştıkları işyeri ile tanımlamaları yer almaktadır. Çalışma hayatında işletmeler tarafından arzulanan bu bağlılıkta bireyler üyesi oldukları işletmeden memnundurlar ve bu durumun sürekli olması için önemli çaba sarf ederler (Can vd., 2015, s. 95). Duygusal bağlılık, çalışan açısından işletmesinin derin bir anlam ihtiva etmesini ve üyesi olduğu örgütün kendisini mutlu etmesine bağlı olarak çalışmaya devam etmesini ifade ettiğinden en güçlü bağlılık boyutu olarak nitelendirilmektedir.

Çalışanların duygusal bağlılıkları düşük olduğunda farklı bağlılık boyutları ile çalışmaya devam etmelerine karşılık mutlu olmayacakları söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990, s. 3).

Devam bağlılığı, çalışanların devam bağlılıkları karşılıklı çıkara dayanan kazanımlar ile ilgilidir. Çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmaları karşılığında elde ettikleri maddi ve psikososyal kazanımlar önemli yatırımlardır. Devam bağlılığında çalışanların hem maddi hem de manevi ödüllerden vazgeçerek karşı karşıya kalacakları maliyetler hesaplanır ve bu maliyetlere uygun olarak işyerinde çalışmaya devam etme ya da ayrılma kararı verilir. Devam bağlılığında ücret, sosyal haklar, işletmenin sağladığı statü ve prestij gibi koşullar etkili olduğu gibi ekonomik yapı, alternatif iş imkânları gibi çalışma hayatındaki diğer koşullarda etkilidir (Eren, 2017, s. 556). Devam bağlılığı bir başka tanım ile zorunlu bir bağlılıktır. Bu bağlılıkta duygusallık çok az yer alır. Bunun yerine bireyin çalıştığı işyerinden ayrılmasını zorlaştıran bütün koşullar devam bağlılığının oluşmasını sağlar. Örneğin uzun süre işyerinde çalışması karşılığında kıdem tazminatının yüksek olması işyerinden ayrılmayı güçleştirerek devam bağlılığının oluşmasını sağlayabilir (Can vd., 2015, s. 96). Çalışanların işletmelerine yapmış oldukları yatırımlardan vazgeçmek istememeleri devam bağlılığını oluşturur. Bu yatırımlar çalışanların işle ilgili beceri geliştirmesine yönelik harcadığı kaynaklardan (enerji ve zaman) dolayı diğer örgütlere geçiş kararı vermede zorlanması ve alternatif iş imkânlarının yokluğu örgütten ayrılmaya ilişkin algılanan maliyetleri artırmaktadır. Bu nedenle çalışanların alternatiflerin kısıtlı olduğuna dair inanışları, çalışanların mevcut örgütlerine daha güçlü devam bağlılığı tutumu geliştirmelerine neden olur (Özutku, 2008, s. 84).

Normatif bağlılık, ahlaki bağlılık olarak da nitelendirilebilen normatif bağlılık, çalışanların örgütsel bağlılığı bir görev olarak kabul etmesi ile oluşur. Bireyin içinde yaşadığı toplumsal koşullar, norm ve ilkeler bu bağlılığın oluşmasını sağlarken, çalışanların örgütte kalması yükümlülük duyguları ile açıklanmaktadır (Şekerli, 2017, s.63). İş ve meslek ahlakı, etik ve kültürel değerler tarafından belirlenen koşullar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Buna göre örgütsel bağlılık çalışanların bir işyerinde çalışmalarını nedeniyle göstermelerinin zorunlu olduğu bir bağlılık ve görevleri sayılabilir. Ahlaki düzeydeki bu bağlılık, çalışmanın sorumluluğu olarak bağlılığın oluşmasını sağlar (Eren, 2017, s. 557). Çalışanların kendilerini psikolojik sözleşmeye bağlamaları normatif bağlılık ile yakından ilgilidir. Bağlılığın işletme tarafından kendisine yapılan yatırımların karşılığında bir borç olarak görülmesi

ve toplumsal ilkeler ve normlar ile ahlaki temeli olan çalışmaya devam etme zorunluluğu güçlü bir duygudur. Bu duygunun çalışan tarafından içselleştirilmesi işletmede çalışmayı sürdürme zorunluluğunu ortaya çıkarır (Allen ve Meyer, 1990, s. 4).

Örgütsel bağlılığın çalışanların işyerindeki davranışlarını yönlendirmesi, yönetim açısından kolaylıklar sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kural ve ilkelere uyması gönüllü olduğu gibi işyerinde kendisinden beklenenin üstünde gayret göstermesi verimliliğin artmasını sağlamaktadır. İşyerinde uzun vadeli çalışan bu bireylerin hem maliyet hem de verimlilik açısından sağladığı yararlar işletmelerin yoğun rekabet ortamında önemli araçlar olarak kullanılmaktadır (Balay, 2000, s. 3).

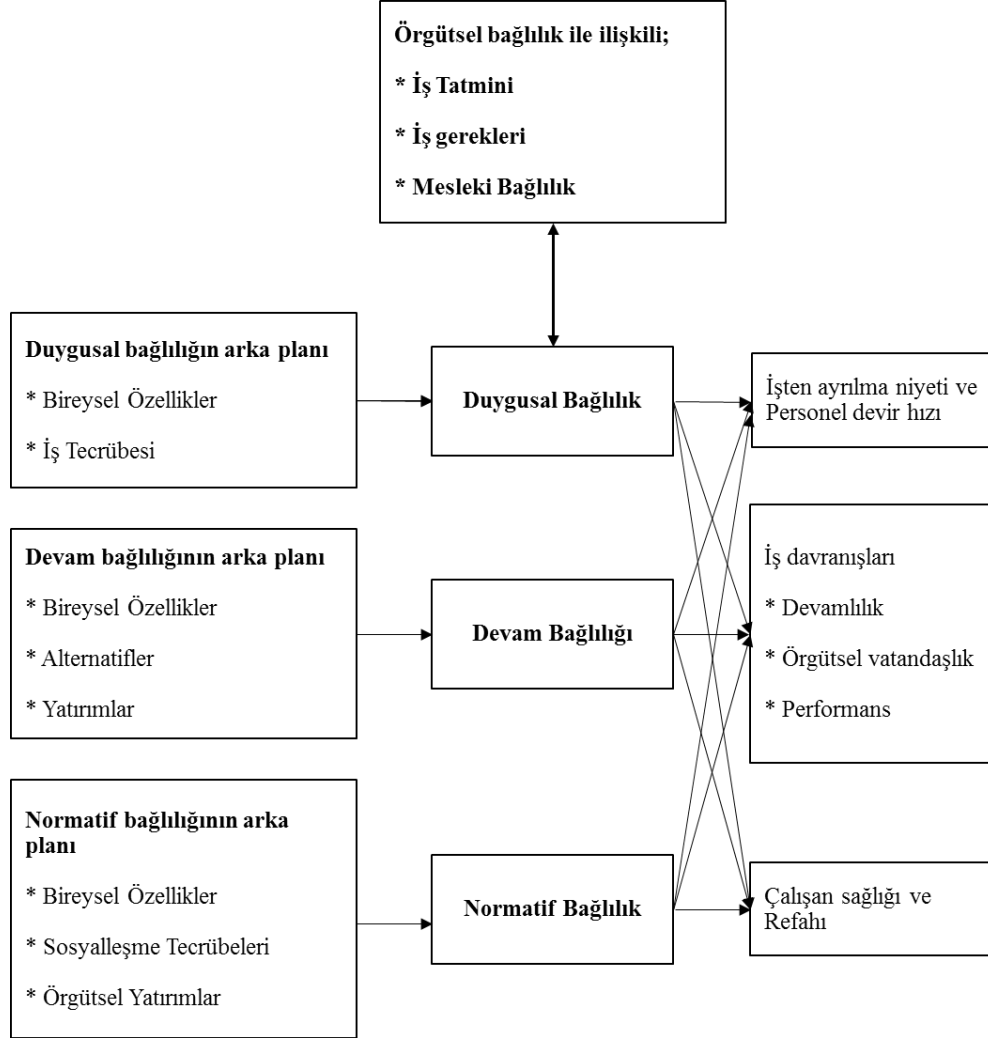
Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeleri ile kurdukları bağdan daha fazlasını ifade etmektedir. Çalışanların sadakat düzeyleri örgütün başarısında pay sahibi olmaları için duygusal, düşünsel ve davranışsal olarak bir alt yapı hazırlamakta ve çalışanlar işletmelerinin başarılı olması için gayret göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 39). Örgütsel bağlılık ile örgütsel verimlilik arasında olumlu, işe geç kalma, işten ayrılma eğilimi ve iş gücü devir arasında ise olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların kurumlarında çalışmaya devam etmeleri için sahip oldukları psikolojik sözleşmenin gücüne bağlı olarak işine sarılma ve iş tatmini düzeyleri de önemli şekilde etkilenmektedir (Can vd., 2015, s. 94).

### **1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

1980 yılından 1990 yılına kadar örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmalar ve son normatif bağlılık boyutunun kurama eklenmesi ile üç boyutlu bir örgütsel bağlılık kuramı geliştiren Allen ve Meyer, birbiri ile ilişkili ancak bağımsız olarak kullanılabilen üç boyutlu bir model geliştirmiştir. Bu modelde duygusal bağlılığın bireylerin kendi istekleri ile işyerinde çalışmaya devam etmelerinden, devam bağlılığının zorunluluktan ve normatif bağlılığın ise ahlaki bir sorumluluktan kaynaklandığı belirlenmiştir (Turan vd., 2021, s. 112). Şekil 1’de örgütsel bağlılık yazında en sık kullanılan boyutlar olan, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli gösterilmektedir (Meyer vd., 2002, s. 22).

## Şekil 1

### Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



**Kaynak:** Meyer vd. (2002, s. 22)

Şekil 1 incelendiğinde üç bileşenli olarak tasarlanan modelde *duygusal*, *devam* ve *normatif* bağlılığın oluşabilmesi için arka planındaki öncüller yer almaktadır. Örgütsel bağlılığın iş tatmini, mesleki bağlılık ve işin gerekleri ile doğrudan ilişkili olacağı öngörülmüştür. Şeklin sağ tarafından ise örgütsel bağlılığın muhtemel sonuçları yer almaktadır. Duygusal, devam ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı ile negatif yönlü ilişkide olacağı öne sürülmüştür. Buna karşılık işle ilgili olan katılım, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile de pozitif yönde ilişkili olacağı öngörülmüştür (Meyer vd., 2002, s. 21-22). Aşağıda Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş üç bileşenli örgütsel bağlılık boyutlarının açıklaması bulunmaktadır.

### ***1.3.1. Duygusal Bağlılık***

Duygusal bağlılık çalışanların içsel dünyası ile ilgilidir. Örgütsel ilke, değer ve normlar ile bütünleşme, örgütsel amaçların içselleştirilmesi duygusal bağlılığın temel şartlarıdır. Duygusal bağlılıkta, çalışanlar bağlılıklarını doğal olarak ve gönüllüce üstlenirler. Duygusal bağlılığın çalışanın arzusuna bağlı olması ise sadakat duygusunun en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlar (Özkalp ve Kirel, 2016, s. 669). Duygusal bağlılıkta çalışanların kendilerini çalıştıkları işyeri ile tanımlamaları yer almaktadır. Çalışma hayatında işletmeler tarafından arzulanan bu bağlılıkta bireyler üyesi oldukları işletmeden memnundurlar ve bu durumun sürekli olması için önemli çaba sarf ederler (Can vd., 2015, s. 95). Duygusal bağlılık, çalışan açısından işletmesinin derin bir anlam ihtiva etmesini ve üyesi olduğu örgütün kendisini mutlu etmesine bağlı olarak çalışmaya devam etmesini ifade ettiğinden en güçlü bağlılık boyutu olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların duygusal bağlılıkları düşük olduğunda farklı bağlılık boyutları ile çalışmaya devam etmelerine karşılık mutlu olmayacakları söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990, s. 3).

### ***1.3.2. Devam Bağlılığı***

Çalışanların devam bağlılıkları karşılıklı çıkara dayanan kazanımlar ile ilgilidir. Çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmaları karşılığında elde ettikleri maddi ve psikososyal kazanımlar önemli yatırımlardır. Devam bağlılığında çalışanların hem maddi hem de manevi ödüllerden vazgeçerek karşı karşıya kalacakları maliyetler hesaplanır ve bu maliyetlere uygun olarak işyerinde çalışmaya devam etme ya da ayrılma kararı verilir. Devam bağlılığında ücret, sosyal haklar, işletmenin sağladığı statü ve prestij gibi koşullar etkili olduğu gibi ekonomik yapı, alternatif iş imkânları gibi çalışma hayatındaki diğer koşullarda etkilidir (Eren, 2017, s. 556). Devam bağlılığı bir başka tanım ile zorunlu bir bağlılıktır. Bu bağlılıkta duygusallık çok az yer alır. Bunun yerine bireyin çalıştığı işyerinden ayrılmasını zorlaştıran bütün koşullar devam bağlılığının oluşmasını sağlar. Örneğin uzun süre işyerinde çalışması karşılığında kıdem tazminatının yüksek olması işyerinden ayrılmayı güçleştirerek devam bağlılığının oluşmasını sağlayabilir (Can vd., 2015, s. 96). Çalışanların işletmelerine yapmış oldukları yatırımlardan vazgeçmek istememeleri devam bağlılığını oluşturur. Bu yatırımlar çalışanların işle ilgili beceri geliştirmesine yönelik harcadığı kaynaklardan (enerji ve zaman) dolayı diğer örgütlere geçiş kararı vermede zorlanması ve alternatif iş imkânlarının yokluğu örgütten ayrılmaya ilişkin algılanan maliyetleri artırmaktadır. Bu nedenle çalışanların alternatiflerin kısıtlı

olduğuna dair inanışları, çalışanların mevcut örgütlerine daha güçlü devam bağlılığı tutumu geliştirmelerine neden olur (Özutku, 2008, s. 84).

### ***1.3.3. Normatif Bağlılık***

Ahlaki bağlılık olarak da nitelendirilebilen normatif bağlılık, çalışanların örgütsel bağlılığı bir görev olarak kabul etmesi ile oluşur. Bireyin içinde yaşadığı toplumsal koşullar, norm ve ilkeler bu bağlılığın oluşmasını sağlarken, çalışanların örgütte kalması yükümlülük duyguları ile açıklanmaktadır (Şekerli, 2017, s.63). İş ve meslek ahlakı, etik ve kültürel değerler tarafından belirlenen koşullar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Buna göre örgütsel bağlılık çalışanların bir işyerinde çalışmaları nedeniyle göstermelerinin zorunlu olduğu bir bağlılık ve görevleri sayılabilir. Ahlaki düzeydeki bu bağlılık, çalışmanın sorumluluğu olarak bağlılığın oluşmasını sağlar (Eren, 2017, s. 557). Çalışanların kendilerini psikolojik sözleşmeye bağlamaları normatif bağlılık ile yakından ilgilidir. Bağlılığın işletme tarafından kendisine yapılan yatırımların karşılığında bir borç olarak görülmesi ve toplumsal ilkeler ve normlar ile ahlaki temeli olan çalışmaya devam etme zorunluluğu güçlü bir duygudur. Bu duygunun çalışan tarafından içselleştirilmesi işletmede çalışmayı sürdürme zorunluluğunu ortaya çıkarır (Allen ve Meyer, 1990, s. 4).

## **1.4. Örgütsel Bağlılık Kuramları**

Örgütsel bağlılığı anlamak amacıyla pek çok farklı kuram geliştirilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen bu kuramları tutumsal, davranışsal bağlılık ve çoklu ya da çok boyutlu örgütsel bağlılık kuramları başlıkları altında incelenebilir (Gül, 2002, s. 40).

### ***1.4.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları***

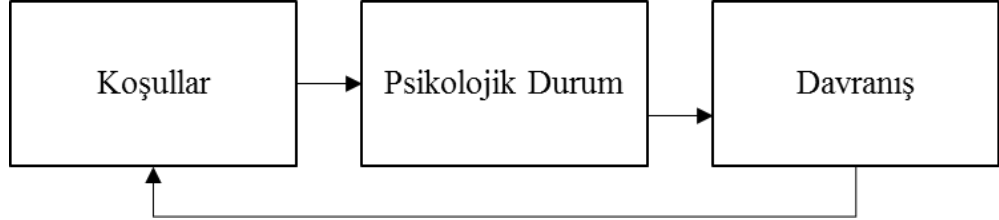
Örgütsel bağlılığın açıklanmasında kullanılan tutumsal bağlılık çalışanların işletmelerine yönelik tutumlarının sonuçlarına odaklanmalarına yöneliktir. Tutumsal bağlılık kuramlarına göre çalışanların örgütlerine bağlılıklarına ilişkin tutumları onları belirli davranışlara sevk eder (Topaloğlu ve Sökmen, 2001, s. 36). İlk dönem örgütsel bağlılık araştırmaları tutumsal bağlılık perspektifinde şekillenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları üyesi oldukları işletmenin kültürüne bağlanmaları, örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirmeleri ve kendi değerlerini örgütsel değerler ile uyumlaştırmalarıdır. Böylece birey işletmesine yönelik oluşturduğu tutuma bağlı olarak örgütsel bağlılık



davranışlarını belirler (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 52). Şekil 2’de Meyer ve Allen tarafından oluşturulan tutumsal bağlılık şeması gösterilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 63).

## Şekil 2

### *Tutumsal Bağlılık*



**Kaynak:** Meyer ve Allen (1991, s. 63)

Şekil 2 incelendiğinde çalışanların üyesi olduğu işletmenin örgüt kültürünün oluşturduğu koşullara bağlı olarak içinde bulunduğu psikolojik durum örgütsel bağlılık davranışlarının oluşmasını sağlamaktadır. Bu davranışlar çalışanların işletmenin üyesi olarak çalışmaya devam etmelerini ve bağlılık ile uyumlu davranışları göstermelerini sağlar (Meyer ve Allen, 1991, s. 63).

### 1.4.1.1. Kanter’in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Tutumsal bağlılık kuramlarının öncüsü sayılan Kanter’in kuramında çalışanların sadakat duygusu ve içtenlikle üyesi oldukları örgüte bağlanmaları, sosyal etkileşim, bireysel istek ve gereksinimlerinin karşılanması ve kişiliklerini örgüt üyeliği ile birleştirmeleri olarak açıklanmaktadır. Bu kurama göre çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılması için kendilerinden beklenen rol ve görevlerin yerine getirilmesi çalışanların olumlu bir tutum geliştirmesi ve kendilerini adanmaları ile mümkündür (Çakınberk vd., 2011:101). Kuram, üç farklı bağlılık boyutu olan devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığının birbiri ile ilişkili olduğunu, bu boyutların aynı anda farklı düzeylerde oluşarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini belirlediğini ileri sürmektedir. Kuramdaki örgütsel bağlılık boyutları aşağıda açıklanmıştır (Gündoğan, 2010, s. 115-116):

- Devamlılık Bağlılığı: Çalışanların işyerine yaptıkları yatırımların karşılığını almak için çalışmaya devam etmek zorunda kalmalarını ifade etmektedir. Çalışanların bireysel düzeyde gösterdikleri, emek ve fedakârlık nedeniyle üyeliklerine devam etmek zorunda hissetmeleri bu bağlılığa yol açmaktadır.

- Kenetlenme Bağlılığı: Bu bağlılık boyutunda çalışanların grup etkisi ile oluşan etkileşime bağlı olarak örgütsel kenetlenmesi söz konusudur. Kenetlenme, grup üyelerinin etkin iletişim, yardımlaşma ve dayanışma ile birbirilerini bağlanmaları ve grup bilincinin oluşmasıdır. Kenetlenme, biz duygusunun oluşmasını sağlarken ortak amaçlara ulaşma ve örgütün varlığını tehdit eden unsurlara yönelik direnci de düzeyi de artacaktır.
- Kontrol Bağlılığı: Çalışanların örgütsel norm ve değerlerin etkisi ile tutum ve davranışlarının yönlendirilmesi ile oluşmaktadır. Örgütsel kriterlerin bireylere kılavuz olması ve çalışanların örgütsel normlara bağlanması otorite ve yönetim gücünün de kabul edilmesi anlamına gelmektedir.

Kanter, çalışanların kişilikleri ile sosyal sistemin etkileşiminin bağlılığa yol açtığını ifade etmektedir. Sosyal sistem içinde sistematik devamlılık, grubun kenetlenmesi ya da grup birliği ve sosyal kontroldür. Grup etkisi ise birey düzeyinde bilişsel, duygusal ve normatif boyut içermektedir. Kuramda, örgütlerin üyelerden talep ettiği davranışların çeşitli türlerde bağlılıklar ortaya çıkardığı saptanmıştır (Kanter, 1968; aktaran Demirel, 2022, s.116).

#### **1.4.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Kuramı**

Etzioni örgütsel bağlılığa yönelik kuramsal açıdan ilk araştırma yapanlar arasında yer almaktadır. Kurama göre çalışanların örgütleri ile aralarındaki ilişki olumsuz ve olumlu uçlar arasında yer almaktadır. Bunlardan olumlu bağlılık olarak tanımlanan “pozitif-moral” bağlılık çalışanların örgütsel normları içselleştirmesi, “nötr-hesapçı” çalışanların sosyal ve ekonomik değişimine ve “negatif yabancılaştırıcı” bağlılık ise çalışanların içinde bulunduğu örgüte yabancılaşmasını ifade etmektedir (Balay, 2000, s. 19).

Etzioni çalışanların örgütsel bağlılıklarının ortak amaçlara ulaşmak için örgütlerin güç ve otoritelerini nasıl benimsedikleri ve kabul ettiklerine göre değiştiğini ifade etmektedir. Buna göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üç farklı boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık düzeyleridir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 54):

**Ahlaki Bağlılık:** Bu bağlılık boyutu bütün örgütler açısından oluşması istenilen bağlılık boyutu olarak örgütsel amaçların içselleştirilmesi ve çalışanların örgütleri ile kişisel

amaçlarını uyumlaştırmasına dayanmaktadır. Özdeşleşme düzeyi yüksek olan bu bağlılıkta örgütün otoritesi çalışanlar tarafından koşulsuz kabul edilmektedir.

**Hesapçı Bağlılık:** Çıkara dayalı bağlılık olarak da tanımlanan bu bağlılıkta çalışanların emek ve çabaları karşılığında elde ettikleri kazanımlara dayalı bir mübadele ve alışveriş dengesinin olması gerekmektedir. Çalışanlar, ede ettikleri ödülleri kendileri için ihtiva ettiği değere yönelik bağlılık hissetmektedir.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılıkta örgütsel otoritenin kabul edilme düzeyi düşüktür ve taraflar arasında çatışmacı davranışlar görülebilmektedir. Bu durumun temel nedeni, çalışanların ayrılma eğilimlerine karşılık çalışmaya devam etme zorunluluklarıdır. Böylece, çalışanlar ortak amaçlara yönelik kayıtsızdır ve örgütüne yabancılaşmıştır.

Etzioni'nin kuramında ahlaki bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık arasında hesapçı bağlılık bulunmaktadır. Farklı bağlılık düzeyleri hem örgütsel otorite ve gücün kabul edilmesi hem de ortak amaçlara yönelik çabaları etkilemektedir. Ahlaki bağlılık, etik bir sorumluluk ile içten bağlılık niteliğinde olduğundan ödüllendirme mekanizmasından etkilenmez. Hesapçı bağlılıkta çalışanların bireysel ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılandığı süreçte bağlılık devam ederken yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlandığı ve örgütsel norm, ilke ve otoriteye yönelik olumsuz bir tutum geliştirdiği görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42).

#### **1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Kuramı**

O'Reilly ve Chatman geliştirdikleri örgütsel bağlılık kuramında bağlılığın nasıl oluştuğu ve sonuçlarına ilişkin olarak çalışmalar yapmıştır. Buna göre, bireylerin bağlılığa ilişkin tutumunun nasıl oluştuğuna yönelik değişkenlerin karmaşık ilişkisi ve net olarak belirlenememesi dikkat çekicidir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine psikolojik olarak bağlanmalarını ifade ederken üyelerin örgütlerine yönelik yaklaşımları ve içselleştirme düzeyleri birbirinden bağımsız ve üç ayrı boyutta ele alınmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 55):

- **Uyum bağlılığı:** Çalışanların örgütsel amaçlarına ve değerlerine uyum sağlayarak bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumlu olmasını sağlar. Bu durum, ortak amaçların gerçekleştirilmesinde üyelerin ortak davranışlarının benimsenmesi ve belli bir süre sonra örgütsel değerler ile bireysel değerlerin aynışması anlamına gelmektedir.

- Özdeşleşme Bağlılığı: Bu bağlılık, çalışanın bireysel çaba ve emekleri sonucunda örgütsel değerleri benimsemesi ile ortaya çıkmaktadır. Böylece örgütsel norm ve ilkeler birey tarafından özdeşleştirilir ve üye olarak grubun amaçlarına ulaşması için çaba sarf edilir.
- İçselleştirme Bağlılığı: Örgütsel değerler ile çalışanların bireysel değerleri arasında mutlak bir uyum bulunmaktadır. Çalışanların içtenlikle inandıkları bu değerleri örgütsel düzeyde bulması gönüllü davranışlarının temelinde inancının olduğunu göstermektedir.

Kuramdaki üç bağlılık boyutu da birbirinden farklılaşmaktadır. Buna göre uyum bağlılığında taraflar arasında mübadele bulunmakta ve çalışanlar örgüt içindeki tutum ve davranışlarının sonuçlarına odaklanmaktadır. Çalışanların uyum göstermeleri ödüllere ulaşmayı ve cezalandırmadan kaçınmayı ifade eder. Özdeşleşmede ise bağlılığa yol açan motivasyonun içsel olması durumu bireyin örgütün üyeliğinden guru duyması bulunmaktadır. Çalışanlar örgütsel düzeyde davranışlarını mutlu oldukları için göstermektedir. İçselleştirme bağlılığında ise bireysel ve örgütsel değerler sisteminin örtüşmesi ve mutlak bir uyumun bulunması yer alır (Sarıyıldız, 2016, s.17-18).

#### **1.4.1.4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı**

Tutumsal bağlılık kuramları arasında literatürde en fazla atıf yapılan kuramlardan biri olan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık kuramı, çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin tutumları ve sonuçları arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu kurama göre örgütsel bağlılık amaç ve hedeflerin içselleştirilmesi ve örgütsel üyeliğin devam etmesine yönelik psikolojik durumudur (İnce ve Gül, 2005: 38).

Psikolojik bir bağ olarak örgütsel bağlılık, çalışanların işyerinde ortaya koydukları çaba ve emekleri ile elde ettikleri kazanımlara bağlı olarak örgütsel üyeliğe devam etme istekliliğidir.

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modelin üç bileşenli yapısı çalışanların örgütsel bağlılıklarının hangi etmenler tarafından etkilendiğine ve açıklandığına göre farklılaşmaktadır. Yazarlar kendilerinden önce yapılan araştırmalara yönelik meta analiz yöntemi ile üç farklı psikolojik durumun varlığını ortaya koymuşlardır. Böylece farklı bağlılık türleri oluşmuş ve birbirinden ayrılabilen bağlılık boyutları ile örgütsel bağlılık açıklanmıştır (Özutku, 2008, s. 82). Örgütsel bağlılığın farklı nedenlere dayalı olarak

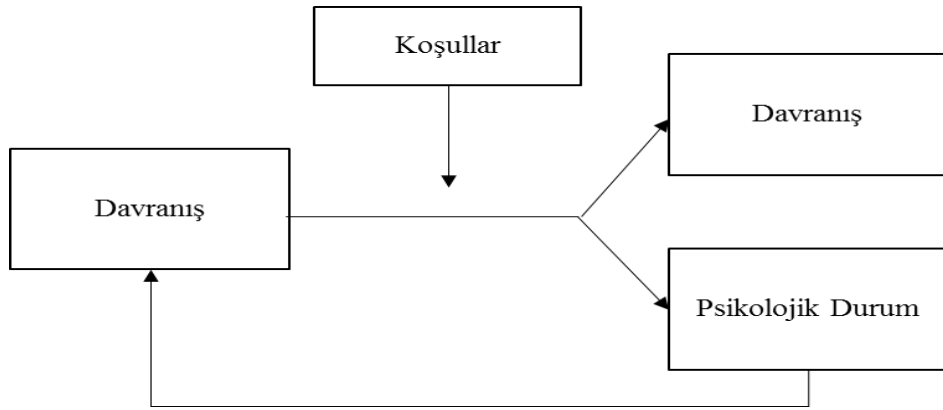
oluşması işletmede kalma kararlarının nasıl alındığını da göstermektedir. Modelin oluşturulmasında ortaya konan üç boyut bireylerin çalıştıkları işyerlerinde neden çalışmaya devam ettiklerini açıklamak için kullanılmaktadır. Buna göre her bireyin ihtiyaç ve istekleri ile örgütsel koşulları algılamalarına bağlı olarak öznel değerlendirmeleri farklılaşabilir ve farklı örgütsel bağlılık düzeyleri oluşabilir (Özkalp ve Kırel, 2016, s. 668). Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş üç bileşenli örgütsel bağlılık boyutlarının açıklaması “Örgütsel Bağlılığın Boyutları” başlığında ele alınmıştır.

#### ***1.4.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları***

Davranışsal bağlılık kuramları bireylerin bağlandıkları davranışların etkisi ile psikolojik durumlarının etkilenmesine dayanmaktadır. Buna göre çalışanların davranışları ile bağlanmalarına uygun davranışlar geliştirmeleri süreklilik içinde değerlendirilmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 53). Şekil 3’te davranışsal bağlılık yaklaşımı şema olarak gösterilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 63).

#### **Şekil 2**

##### *Davranışsal Bağlılık*



**Kaynak:** Meyer ve Allen (1991, s. 63)

Davranışsal bağlılık kuramları, çevresel koşulları yadsımamakla birlikte bağlılığa yönelik davranışın bireyin davranışlarına bağlı olarak geliştiğini savunmaktadır. Sosyal psikoloji açısından örgütsel bağlılığın tanımlanmasında bireyler örgütsel davranışa bağlandıktan sonra bu davranışlar ile uyumlu tutumlarını oluşturur ve davranışlarını haklı çıkaran uygun davranışlara yönelirler. Böylece örgütsel bağlılık davranışlarının sürekliliği sağlanır (Meyer ve Allen 1991, s. 62).

### 1.4.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Becker'in bağlılık kuramının temelini ekonomik amaçlar oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığa yol açacak tutarlı davranışları zaman içinde sürekli tekrarlanarak tutumlarını etkilemektedir. Becker'in örgütsel bağlılık kuramına göre, örgütsel bağlılık, çalışanların işyerindeki üyeliklerinin gerçekleştirmek istedikleri amaçları olmasına bağlanmaktadır. Bu amaçlara ulaşabilmek için çalışanların amaçları ile tutarlı davranışlar göstermeleri örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Çalışanlar bilgi birikimi, deneyim ve emekleri ile işyerine yaptıkları yatırımlardan vazgeçmemeyi seçtiklerinde ya da örgütsel bağlılık davranışını sergilemediğinde kaybedeceği yatırımları göz önüne aldığında belli kazanımları olacaktır. Becker bu durumu dört farklı yan bahis kaynağı ile ifade etmiştir (İnce ve Gül, 2005: 49-53):

- **Toplumsal Beklentiler:** Çalışanlar toplumsal kural ve ilkelere bağlılığı nedeniyle hissettiği baskı sonucunda davranışlarını sınırlandırır. Örneğin toplumsal bir ön kabul olarak sürekli iş değiştiren çalışanların güvenilmez bireyler olarak algılanması önemli bir baskı unsurudur. Bireyin sigortalı bir işinin olması ve uzun süre çalışarak emekli olacağına yönelik inancı da toplumsal beklentiler başlılığı altında açıklanabilir.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Çalışanların kanuni düzenlemelere bağlı olarak işyerine bağlılık hissetmesini ifade eder. Bir çalışanın işyerine yaptığı yatırımların başında emeklilik için biriken fonlar bulunmaktadır. Çalışanın işten ayrılması durumunda birikmiş fonlarını kaybetmesi olasılığı, çalışanın örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.
- **Sosyal Etkileşimler:** Çalışanın çevreyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili olumlu düşüncelerin oluşumunu ve sürdürülmesini ifade eder. Çalışan bu olumlu durumu sürdürülebilmek adına duruma uygun davranışlar sergilemeyi sürdürür.
- **Sosyal Roller:** İçinde yer aldığı sosyal durum gerekliliklerini ve sorumluluklarını yerine getirmeye alıştığından çalışanın diğer bir sosyal role uyum sağlamakta zorlanacağını öne sürer.

Becker, bireylerin örgütsel bağlılık göstermesine neden olan tutarlı davranışları hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak gördüğünü belirtmektedir. Çalışanların tutarlı davranışlarını yan bahis kuramı ile açıklamaktadır. Yan bahis, bir çalışanın belli bir

davranışa karar verdiğinde kazanmayı umduğu yan bahisleri de değerlendirmesidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işyeri ile bahse girişmesi ve işyerine yatırım yapmasıdır. Buna göre eğer birey bahsi kaybederse yan bahisler ile kazanmayı umduğu maddi ve manevi ödüllerden de mahrum kalacaktır (Tekeli, 2022, s. 54).

#### **1.4.1.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Kuramı**

Bu yaklaşımda çalışanların davranışlarına bağlanması ve bu davranışlarını uzun süre devam ettirmesi nedeniyle birbirine destekleyen tutarlı davranışlar göstermesi ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 53). Bireyler geçmiş deneyimleri ve bilgilerine bağlı olarak oluşturdukları davranışlarına bağlanma eğilimindedirler. Bu doğrultuda çalışanların işletmelerine yönelik bağlılık davranışları ile tutumları arasında bir tutarlılık ve uyum bulunmaktadır. Tersine durumda birey üzerindeki baskı oluşması nedeniyle stres yaşayan çalışanların dengeyi sağlayabilmek için bağlanmasının sürekli olması ve görülebilmesi gerekmektedir. Çalışanların kendi iradeleri ile bağlanması ve gönüllülüğü temsil etmektedir. Üyeliğin devam etmesine karşılık bağlılığın görünür olmaması halinde ise örgütsel bağlılıktan söz edilemez (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 59).

#### **1.4.3. Çok Boyutlu Bağlılık Kuramları**

Çoklu bağlılık kuramlarının temelinde tutumsal ve davranışsal kuramların birlikte ele alınabileceği ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının tutum ve davranışlarından bağımsız olmayacağı kabulü bulunur. Çok boyutlu bağlılık kuramları, çalışanların örgütsel bağlılıklarının bireysel, toplumsal, kültürel koşullara bağlı olarak şekillenebileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle bağlanmanın birden fazla nedeni ve amacı olabilmektedir (Çakınberk vd, 2011, s. 115–116).

Çoklu bağlılık kuramlarında, çalışanların farklı bağlılık düzeyleri olabileceği ifade edilmektedir. İşyerindeki örgütsel kültür içinde bulunan farklı gruplara yönelik farklı bağlanma çeşitleri ve düzeylerinin olması bağlılığın kaynaklarının farklılaşmasına neden olur. Örneğin, işyerindeki üst yönetim, çalışma arkadaşlar, müşteriler, sendikalar ve genel olarak kamuoyu üyelerinin çoklu rollerinin olmasına neden olmaktadır. Böylece çalışanların farklı rollerinin farklı bağlanma düzeyleri olabilmekte çoklu rol yönelişleri bağlanmalarını etkileyebilmektedir. Çalışanların birden fazla amaç ve değerler setinin farkında olmaları bağlanmalarında da çoklu etkilerin olmasını sağlamaktadır (Gül, 2002, s. 50).

## 1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların kendilerini üyesi olduğu örgütün bir parçası olarak görmeleri işyerinde mutlu olmalarını sağlamaktadır. Psikolojik açıdan bireyin kendini mutlu ve huzurlu hissetmesi, işyerindeki çaba ve enerjisini ortaya koyarken örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden gurur duymasını da sağlamaktadır. Bu durum çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıkları açısından istenen bir durumdur. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak ise işletmeler açısından rekabet aracı olarak kullanılmaktadır. Bireylerin uzun süre işletmede çalışmaya devam etmesinin yanında yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi açısından da örgütsel bağlılık önemlidir (Doğan ve Demiral, 2009, s. 48).

Örgütsel bağlılığa yönelik araştırmalar çalışanların işyerine ile yönelik psikolojik sözleşme ile bağlanmalarının sonuçlarına odaklanmıştır. İnsanların örgütsel bağlılık düzeylerine uygun olarak geliştirdikleri bu davranışlar üyeliklerinin devam etmesine ve personel devir hızının azalmasını sağlamaktadır. Bağlılık düzeyi çalışanların psikolojik durumlarını destekleyen bir yapıya sahip olduğunda işgücünü ortaya koymasında motivasyonunun yüksek olması beklenmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık bireysel performansı artıran ve destekleyen bir özelliğe sahiptir (İbicioğlu, 2000, s. 14).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirmesini sağladığından yüksek düzeyde örgütsel bağlılık çalışanların işyerinde fedakârca davranmalarını ve rol dışı örgütsel vatandaşlık davranışlarının da ortaya çıkmasını sağlar. Çalışanların gönüllü olarak ortaya koydukları davranışları üst yönetimin kural ve ilkelerini benimsemesinin yanında işbirlikçi davranışlarını destekler ve çalışma barışını sağlar. Bu davranışlar ile örgütsel amaçlar bireyin amaçlarının üstünde yer edinerek bireyi üyesi olduğu işletmeyi benimsediğini göstermektedir (Çakınberk vd., 2011, s. 163). Örgütsel bağlılığın sonuçlarını bağlılık düzeylerine uygun bir şekilde açıklayan çalışmalarda bulunmaktadır. Aşağıda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır (Bayram, 2005, s. 135-136):

- **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Bu bağlılık düzeyinde çalışanların işten ayrılma eğilimleri yüksektir ve alternatif iş imkanlarını araştıran çalışanlar fırsatları olduklarında işyerindeki üyeliklerini terk edebilir. Ayrıca düşük örgütsel bağlılık, çalışanların sahip olduğu potansiyel ve enerjiyi ortaya koymasını negatif yönde etkileyebilmektedir. Çatışmacı davranışlarda bulunmaktan çekinmeyen bu çalışanların diğer çalışanları ile uyumları da olumsuz etkilenebilir. İtiraz ve



şikayetlerin artması, diğer çalışanların olumsuz etkilenmesini sağlayacağı gibi hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti de ekilebilmektedir.

- **İlimli ya da Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık:** Bu düzeydeki bağlılık çalışanların örgütsel amaçları benimsemesine imkân verirken bazı ilke ve değerlerin kabul edilmesinin sınırlı şekilde gerçekleşmesine neden olabilir. İlimli örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların örgütsel düzeyde çatışma yaşamaları imkânı bulunmaktadır. Dolayısıyla performans ve verimsizlikte görülebilir.
- **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Duygusal bağlılığın yüksek olduğu örgütsel bağlılık çalışanların gönüllü davranışlarda bulunmasına yol açmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması çalışanların emek ve çabalarının karşılığını almalarına ve örgütsel kültürü tam anlamıyla benimsediklerini göstermektedir. Bu bağlılığa sahip olan çalışanların işten ayrılmaları durumunda hayal kırıklığına uğramaları ve mutsuz olma ihtimali vardır.

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılığının düzeyi ile ilişkili olarak sonuçları birbirinden farklılık göstermektedir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri bağlılık düzeyi yüksek olan personel ile çalışmasına bağlıdır. Aksi halde işletmede yaşanan problemler maliyetlerin artmasına ve verimsizliğin oluşmasına neden olabilir. Örgütsel bağlılık düzeyi ile işe geç gelme, devamsızlık ve geri çekilme davranışları arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işe yönelik olarak motivasyonlarının sağlanması da çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkilidir (Balay, 2000, s. 83).

Çalışanların örgütsel bağlılıkları işyerindeki dayanışma ve yardımlaşmayı da etkileyebilir. Birey ve işletme arasındaki bağın uyumlu olması çalışanların birbiri ile iletişimlerini daha olumlu şekilde yürütmelerini sağlarken örgüt kültürün güçlenmesi ile sosyal ilişkilerin kalitesi de artmaktadır. Dolayısıyla işyerindeki etkileşimin kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ilişkiler bulunmaktadır (Kanbur, 2015, s. 47).

Örgütsel bağlılık karmaşık ve çok boyutlu yapısı ile örgütsel açıdan farklı sonuçlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların etkililiği açısından duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanların daha istekli olduğu ve daha fazla gayret gösterdiği görülmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanların ise alternatif iş imkânı aramaları ve işten ayrılma eğilimi taşımaları, normatif bağlılıkta ise örgütsel bağlılığı zorunluluk olarak hisseden çalışanların ise etkililik düzeyleri daha düşük olabilmektedir (Özutku, 2008, s.84-85). Örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıkları açısından önemli

olduğu kadar örgütsel verimlilik açısından da önemli bir işleve sahiptir. Sonuç olarak, her an işletmeden ayrılmayı planlayan çalışanların verimli olması mümkün görünmemektedir. Bu çalışanlar mümkün olduğunda işletmeden ayrılacaklarına ilişkin algılamaları nedeniyle kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Diğer taraftan, örgütsel bağlılıkları olumlu olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri olmadığı için enerji ve çabalarını işletmeye sunmaları daha kolay olacaktır (Aydemir ve Erşan, s. 2011, 57-58).

## BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL ADALET

### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı

Günümüzde işletmelerin en önemli rekabet unsuru olarak gösterilen insan kaynağının geliştirilmesi ve etkin bir şekilde değerlendirilmesi stratejik bir önem taşımaktadır. Örgütlerin, çalışanların verimliliklerinin artırılması için yaptıkları çalışmalarda hem örgütsel kültür hem de çalışan performansı açısından önem taşıyan kavramlardan biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet algısı en genel tanımı ile çalışanların örgütlerindeki bütün faaliyet, işlem ve prosedürler ile ilişkilerin adil olup olmadığına yönelik inançlarını temsil etmektedir (Atılğan ve Geçikli, 2020, s. 290). Greenberg (1996, s.24) örgütsel adaleti bireylerin örgütsel düzeydeki uygulamalara yönelik adalet algılamaları olarak tanımlamıştır. Cropanzano ve diğerleri (2007, s. 35) ise örgütsel adaleti, yönetim fonksiyonunun etik ve ahlaki açıdan çalışanların tarafından öznel bir şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel adalete yönelik çalışmalar 1960'lı yıllara kadar dayanmaktadır. Adams'ın (1963) Eşitlik Kuramı, çalışanların örgütlerine yaptıkları katkılar ile bu katkıların karşılığı olan ödüllere nasıl ulaştıklarına yönelik çalışmalar örgütsel adalete yönelik ilk çalışmalardır. Çalışanların emek ve çabaları karşılığında elde ettikleri maddi ve manevi ödülleri diğer çalışanların kazanımları ile kıyaslamaları sonucunda elde ettikleri sonuçlar, ödül dağıtımının ve örgüt kültürü içindeki ilişkilerin “nasıl” işlediği kadar “ne” anlama geldiği ile ilgilidir (Yeniçeri vd., 2009, s. 84). 1960'lı yıllarda örgütsel davranışa yönelik yapılan araştırmaların gelişmesi ile işyerindeki adalete ilişkin kuramsal temeller Greenberg (1987) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Çalışan psikolojisinde önemli bir yer olan örgütsel adalet, bireylerin işyerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına yönelik algılarının toplamı olarak açıklanmaktadır (Özçınar vd., 2015, s.153).

Çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarının başında gelen örgütsel adalet algısı, çalışmalarının karşılığında ulaştığı sonuçların adillik, dürüstlük, hakkaniyet ve eşitliğe uygun olup olmaması ile ilgilidir. Çalışanların üst yönetimdeki kararlar, maddi ve manevi ödüller ve bireylerarası ilişkilere yönelik adalet algısı, öznel değerlendirmeleri ile oluşur (Eren, 2017, s. 552-553). Örgütsel adalet algısının temelinde insanların adalete ilişkin algıları yer almaktadır. Çalışma hayatındaki işlemlerin adaletli olarak yapılmasına ilişkin olarak çalışan tarafından oluşturulan tutum, işyerindeki davranışları ile yakından ilgilidir.

Çalışanların gözlemlerine dayanan bu çıkarımlar hem davranışlarını ve hem de bireysel başarıyı etkileyecek düzeydedir (Acar, 2019, s. 201).

İşyerindeki adaleti açıklamaya yönelik olarak geliştirilen örgütsel adaletin çok boyutlu yapısı çalışan tutumlarının oluşmasında önem bir etken olarak gösterilmektedir. Çabalarının karşılığında elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve diğer çalışanlar sağladığı yararlar ve çıkarların da gözlemlenmesi ile oluşan adillik algısı hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 195). Örgütsel adalete yönelik çalışmalar incelendiğinde örgütsel adaletin iş doyumuna yönelik eşitlik prensibi ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların işyerindeki adalete ilişkin kanaatlerinin oluşabilmesi için üst yönetimin kararları nasıl aldığı, bu kararlara bağlı işlemlerin nasıl yapıldığı ve çalışanların emeklerinin karşılığı olan sonuçlara nasıl ulaştığı kavramın içeriğini oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016, s.655).

Örgütsel adaletin tanımları incelendiğinde bireylerin toplum içindeki adalet algılarının çalıştıkları işyeri açısından değerlendirdiği görülecektir. Bu durum, bir yönü ile işyerindeki ekonomik ve sosyal etkileşimdeki adalet duygusunun karşılığıdır. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları sadece ekonomik temelli olmayıp işyerinde yöneticiler, iş arkadaşları ve örgütsel kültür içindeki ilişkilerini de içermektedir (Doğan, 2018, s. 26).

Sonuç olarak, sosyal bir topluluk olarak işyerindeki ilişkilerin yönü ve biçiminin çalışanlar tarafından olumlu algılanması örgütsel adalet algısının yüksek, olumsuz olarak algılanması ise düşük olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet; “örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl iletildiğinin, çalışanlar tarafından algılanma biçimi” olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010, s. 69).

## **2.2. Örgütsel Adaletin Önemi**

Örgütsel adalet algısı çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen güçlü bir psikososyal etkendir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının incelenmesi ve nasıl oluştuğunun araştırılması bireysel performansları yanında iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamak için kullanılabilir (Acar, 2019, s. 202).

Çalışanların işyerinde mutlu ve huzurlu olmaları için kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri gerekmektedir. Çalışan ilişkilerinin temelinde yer alan iletişimin etkili olabilmesi adaletli olduğuna ilişkin algılamalarına da bağlıdır. Bu nedenle örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından örgütsel adalet algısı önem taşımaktadır. Örgütsel adalet, çağdaş yönetim düşüncesinde birey-örgüt ilişkilerinin başlangıcını temsil eder ve çalışan motivasyonu açısından gereklidir (Çankır ve Yener, 2017, s. 27). Örgütsel davranışa yönelik araştırmalarda “örgütsel adalet neden önemlidir?” tartışmasının iki ana nedene dayalı önem taşıdığı belirlenmiştir. Bu nedenler aşağıda gösterilmektedir (Çolak ve Erdost, 2004, s. 53-54):

- Örgütsel adalet çalışanların bireysel kazanımları açısından önemlidir. Çalışanlar örgütsel adaleti uzun vadeli kazançlarının bir sigortası olarak işletmede çalışmaya devam etmelerinin ve kısa vadeli kazanımlarını arka plana iten bir araç olarak görmektedir.
- Adalet duygusu sembolik olarak bireyin saygınlığını ve haysiyetini ifade etmektedir. Örgütsel adalet ile çalışanın birey olarak statüsünün örgütsel düzeyde tanınması, kendisine değer verilmesi psikolojik açıdan rahatlmasına ve onaylandığını hissetmesine yol açmaktadır.

Örgütsel adaletin çağdaş yönetim yaklaşımlarında öne çıkmasının nedeni, çalışanların işletmeleri ile kurdukları bağı destekleyen yapısı ve motive olmalarındaki etkisidir. Çalışma hayatından bireylerin örgütlerine yönelik güven duyması bireysel verimliliklerini artırmaktadır. Bu durumun aksi olduğunda ise çalışanların moralleri bozulur ve elde etmeyi umdukları çıktılara ulaşamayınca psikolojik olarak işten uzaklaşma eğilimini benimserler. Bireyin işten ayrılamaması halinde ise intikamcı bir yaklaşımla işi sabote etmeye vardan davranışlarda bulunabilmektedir (Korkmazer ve Pırol, 2021, s. 45).

Örgütsel adalet ile çalışanların iş ve işyerine yönelik tutumları arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarda çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işe devam etme eğilimi arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur (Yıldırım, 2007; İmamoğlu, 2011; Şahin ve Kavas, 2016). Yetenekli insan kaynağının işletmeye çekilmesi ve çalışmaya devam etmesi için işletmelerin önceden belirlenmiş prosedürlere uygun adaletli uygulamaları sürekli hale getirmesi gerekmektedir (Hızarcıoğlu ve Güney, 2022, s. 996). Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çalışmalarını yönetim

fonksiyonunun odak noktasına koymaktadır. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağının ekip çalışması ve iş birliğine dayalı bir şekilde değerlendirilmesi için güven duygusunun oluşmasına bağlıdır. İşletmelerde güven duygusu ise çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olmasına bağlıdır. Sosyal sermayenin etkin ve verimli kullanılabilmesi için işletmedeki bütün işlem ve prosedürlerin adil yapılması gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 196).

Örgütsel adalet, işletme içinde istenmeyen davranışların önlenmesi için de önemli bir işleve sahiptir. Çalışanların başarılarına uygun olarak dağıtım adaletinin sağlanacağına yönelik güvenleri işletme içindeki davranışlarını uzun vadeli olarak düzenleyebilmektedir. İşletmedeki tüm uygulamaların adil yapılması, üst yönetimin astlara yönelik işlemlerindeki eşitlik prensibi bireylerin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütsel adalet aynı zaman da örgütsel iletişimin etkinliğinin de bir ölçüsü olarak kabul edilebilir (Yılmaz, 2019, s. 196). Çalışanların örgütsel düzeyde adalet duygularını kaybetmesi ise ilk olarak duygusal tepki vermelerini sonrasında ise davranışlarında negatif eğilimlere yönelmesini sağlayabilmektedir. Örgütsel adaletsizliğin uzun süre devam etmesi ise çalışan üzerindeki baskı ve stresi artırması nedeniyle tükenmişlik sendromuna neden olmaktadır (Yeniçeri vd., 2009, s. 84).

### **2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adaletin boyutlarına yönelik olarak pek çok örgütsel adalet sınıflaması bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar arasında, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet sınıflandırılması en çok kullanılan sınıflandırmadır.

#### **2.3.1. Dağıtımsal Adalet**

Dağıtım adaleti, çalışanların emekleri sonucunda kazandıkları maddi ve maddi olmayan ödüllerin nasıl dağıtıldığı ile ilişkilidir. Çalışma hayatında işletmelerin sahip olduğu kaynakları nasıl dağıttığı, bu dağıtımda hangi ölçütlerin rol oynadığı, çalışanların başarıları ile doğru orantılı bir ödül dağıtımının olup olmadığı dağıtımsal adaleti etkilemektedir. Dağıtımsal adaletin içinde ücret, prim ve ek gelirlerin yanında, çalışanlara sunulan fırsatlar, roller, statüler ile takdir edilme gibi sosyal ödüllerin nasıl dağıtıldığını da bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016, s. 655-656).

Dağıtım adaleti, sonucun ne derece adil olarak algılandığının göstergesidir. Böyle bakıldığında, dağıtım adaleti çalışanların elde ettiği ücret, yan haklar, terfi gibi sonuçlara

dair algılarında belirleyici olmaktadır. Çalışanların bir durumu ya da davranışı adil bulması aslında o durum ya da davranışın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına dayanır. Bu yönüyle dağıtım adaleti oldukça algısal ve sübjektiftir. Söz konusu bu algısallık ve sübjektiflik çalışanların durum ve davranışına yönelik farklı adalet algılarına sahip olmalarına neden olur (İçerli, 2010, s. 79).

Bireyler kazandıkları çıktıları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adil ya da adil olmayan şekilde algılayabilirler. Kendi kazançları ile diğer insanların kazançları arasında karşılaştırma yaparlar ve bu karşılaştırma sonucunda kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler. Bu düşünce, davranışları ve tutumları üzerinde etkili olabilir. Temelde, dağıtım adaletinde önemli olan şey, bireylerin paylaşılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003, s. 78). Kaynak dağıtımı tutarlı olduğunda, bu dağıtım birey tarafından “adil” olarak algılanır. Örgütsel çıktı ve kaynakların dağıtımında benimsenen ve izlenen kurallar dağıtım adaletinin önemli bir unsuru olarak ortaya çıkar. Bu kurallar “eşit paylaşım” ve “ihtiyaç kuralı” olarak ifade edilir. Dağıtımın örgüt üyelerinin katkıları ve performansları göz önünde bulundurularak yapılması “eşitli kuralı”, bireylerin örgüte katkılarına bakılmaksızın kaynak ve çıktıların örgüt içinde eşit bir şekilde dağıtımını ise “eşit paylaşım” kuralını ifade eder. “İhtiyaç Kuralı” ise bireylerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılan dağıtımını ifade eder (Yürür, 2015, s. 192-193).

### ***2.3.2. İşlemsel Adalet***

İşlemsel adalet, işletmelerde üst yönetimin işlem ve faaliyetlerinin yürütülmesinin çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığı ile ilgilidir. İşletme içinde kararların alınması, yürütülmesi sürecinde nasıl davranıldığı bir başka deyişle işlemlerin adaleti hakkında çalışanların görüşlerini yansıtmaktadır. İşlemsel adalete çalışanların kariyer planlamasında başarı ve liyakat ölçütlerinin nasıl uygulandığı da etkilidir (Eren, 2017, s. 552).

İşlemsel adalet, kişilerin işlemlerin adil olup olmadığına dair kişisel algılarına dayanır. Bu durumda, karar alınırken kişiler arasındaki ilişkilerin niteliği, süreç hakkında yapılan bilgilendirme ve açıklamalar da önemlidir. İşlemsel adalet algısı, işgörenlerin süreçler hakkında bilgi sahibi oldukları ve karar alma sürecine katıldıkları durumlarda yüksektir. Süreçler “adil” olarak algılandığında, işgörenlerin örgüte bağlılık ve sadakat düzeyleri artar, aynı zamanda örgütsel amaçlara katkı sağlamaya isteklilik düzeyi de artar (Korkut,

2019, s. 101). İşlemsel adalet algısını etkileyen süreçler; terfi uygulamaları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve fayda paylaşımlarıdır. Bu süreçlerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bir örgütte şu unsurların bulunması gerekmektedir (Sert vd., 2014, s. 1189):

- Çalışanlara, karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynama fırsatı sunulması,
- Kuralların tüm çalışanlara eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanması,
- Doğru bilgilerin kullanımı yoluyla adaletli bir karar algısı oluşturulması,
- Hataların düzeltilebilmesine yönelik imkânların sağlanması,
- Kararların önyargıdan uzak verilmesi

Bu modelde, çalışanların süreçlerle ilgili görüşlerini ifade edebilmelerinin, onların prosedürel adalet algılarını olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanır. Bir çalışanın düşüncelerinin dikkate alınıp değerlendirilmesi ve çalışanın kendisini önemli hissetme isteğinin tatmin edilmesi, yöneticilerin kararları beklenen yönde olmasa dahi çalışanların prosedürel adalet algılarını güçlendirir (İçerli, 2010, s. 84-85).

### ***2.3.3. Etkileşimsel Adalet***

Literatürde kişilerarası adalet şeklinde de ifade edilen etkileşimsel adalet, Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Bu boyut, adalet algısına yönelik değerlendirmenin kişilerarası ilişkilerin niteliğine bağlı olduğunu öne sürer. Etkileşimsel adalet boyutunda, yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarının ve alınan kararlar hususunda ilgililere yapılan açıklamaların çalışanların adalet algısı üzerinde etkili olacağı fikri kabul görür (Yürür, 2015, s. 200).

Etkileşimsel adalet, en genel tanı ile işyerindeki karar alma süreçlerinin adilliği ile ilgilidir. Etkileşimsel adaletin hem karar alma süreçlerinde bütün çalışanların söz hakkı olması hem de alınan kararların açık, doğru ve zamanında iletilmesi ile ilgisi bulunmaktadır. Etkileşimsel adalet de alınan kararların işletmede çalışanlara nasıl iletildiği ve ilişkilerin nasıl düzenlendiğini önem kazanmaktadır (Dağlı vd., 2013, s. 7). İşlemsel adaletin bir unsuru olarak, örgütsel kültür içinde bireylerin birbirine nasıl davrandıkları, görev ve emirler ile geri bildirimdeki adillik algısı etkilidir. Etkileşimsel adalet, çalışanların birbirine bilgi vermelerinin yanında astların sosyal haklarının korunması ve saygı gösterilmesini de içermektedir (Eren, 2017, s. 552). Bireyler



arasındaki iletişim tarzı, işlemsel adaletin bir türü olan etkileşim adaletini ortaya koymuştur. Etkileşim adaleti özellikle çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi önemli hale getirmiş ve taraflar arasında diyalogu merkeze alan incelemeleri ön plana çıkarmıştır (Abbasoğlu, 2015, s. 12).

Adaletin sağlanmasında maddi unsurların yetersiz kaldığı anlaşıldığından örgütsel adaletin sosyo-psikolojik yönü önemli hale gelmiştir. Sosyo-psikolojik boyut içeren bilgi paylaşımı, etkileşimsel adaletin etkili olmasında önemli rol oynamıştır. Bu açıdan, yöneticilerin işgörenlere kararları nasıl ve hangi tarzda ilettiklerinin adalet algısını etkileyeceği öne sürülmüştür. İşgörenler, yöneticilerin kendileriyle iletişim kurmalarını beklemekte ve bu iletişimin adil olmasını arzulamaktadır (Yeniçeri vd., 2009, s. 86-87).

#### 2.4. Örgütsel Adalet Kuramları

Greenberg (1987, s. 10) örgütsel adalet kuramlarına yaptığı araştırmada, kuramları belli özelliklerine uygun olarak kategorize etmiş ve farklı boyutlara göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada dikey düzlemde, reaktif ve proaktif boyutlar, yatay düzlemde ise içerik ve süreç boyutları bulunmaktadır. Yatay ve dikey bu boyutların kesişme noktalarında da ilgili adalet kuramları yer almaktadır. Tablo 1 de bu sınıflandırmaya uygun olarak oluşturulmuş örgütsel adalet kuramları gösterilmektedir.

**Tablo 1**

*Örgütsel Adalet Kuramları*

Reaktif/Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Kuramları	Reaktif Süreç Kuramı
	Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Süreç Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Kuramı	Proaktif Süreç Kuramı
	Adalet Yargı Modeli (Leventhal, 1976, 1980)	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

**Kaynak:** Greenberg (1987, s. 10)

Tablo 1 incelendiğinde Greenberg'in sınıflandırılmasında örgütsel adalet kuramları reaktif ve proaktif, içerik ve süreç boyutları olarak dörtlü bir ayrıma göre

sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre aşağıda örgütsel adalet kuramları yer almaktadır.

#### **2.4.1. Reaktif-İçerik Kuramları**

Reaktif içerik teorileri olarak Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ve Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" versiyonları ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" sayılabilir (Greenberg, 1987: 11). Bu kuramlar, çalışanların haksız davranış karşısında nasıl tepki gösterdikleri üzerinde durmaktadır. Ancak eşit davranış gösterilmeyen durumlarda, çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşabilir. Çalışanlar, yaptıkları yatırımlar ve kazanmaları gereken ücretler konusunda diğer çalışanlarla kıyas yaparlar. Bu kıyaslama, deneyim, kıdem, bilgi ve beceri gibi unsurları içerir. Eğer çalışan, bu karşılaştırmanın adil olduğunu düşünüyorsa, kendisine adil davranıldığına inanabilir. Ancak bu oran eşit değilse, çalışan kendisine adil davranılmadığını düşünebilir. Bu teoride "yatırım" olarak adlandırılan unsurlar, çalışanların deneyimleri, kıdemleri, bilgi ve becerileri, yaşları ve cinsiyetlerini içerir. Ödüller arasında ise ücret, terfi, prim ve işle ilgili haklar yer alır (İçerli, 2010, s. 71).

Bu teorilerin ortak noktası, çalışanların adaletsiz bir durumla karşı karşıya kaldıklarında gösterdikleri olumsuz tepkilerdir. Bu tepkilerin kaynağı, örgüt kaynaklarının ve ödüllerin adil olmayan dağıtımıdır. Çalışanlar sağladıkları katkılar karşılığında elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlar ile kıyasladıklarında kazanımlarının eşit olmaması durumu eksiklik ve hoşnutsuzluk duygularının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum da çalışanların depresif durumlar sergilemesine ve şiddet eğilimlerinde artışa neden olabilir (İçöz, 2014, s. 21).

#### **2.4.2. Proaktif-içerik Kuramları**

Proaktif içerik kuramlarından olan proaktif içerik kuramında adalet çalışanların emek ve çabaları karşılığında elde ettikleri kazanımları nasıl dağıtıldığına ilişkin vazgeçilmez bir özellik taşımaktadır. Kurama göre örgütsel adalete ilişkin kurallar aşağıda gösterilmiştir (İçerli, 2010, s. 75):

- Eşitlik: Çalışanların örgüte sağladıkları katkılara göre ödüller dağıtılmalıdır.
- Rekabet: Çalışanların performansları göz önünde bulundurularak dağıtılmalıdır.
- Denklik: Dağıtımlarda eşitlik olmalıdır.

- Marksizm: İhtiyaçlar göz önünde bulundurularak ödüller dağıtılmalıdır.

Adalet yargı kuramında çalışanların karşılaştıkları farklı durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulanmaktadır. Bu farklılıklar eşitlik, katkı ve ihtiyaçlara göre belirlenmektedir. Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olmasıdır (Yürür, 2005, s. 117).

#### **2.4.3. Reaktif-Süreç Kuramları**

Reaktif süreç kuramları, örgütsel adaletin sağlanmasının üç ana tarafı olduğunu öne sürer: davacı, davalı ve aracılık yapan taraf. Anlaşmazlıklar, iki aşamalı bir süreç kapsamında çözüme kavuşturulur. İlk aşama "süreç aşaması" olarak adlandırılır ve bu süreçte deliller ortaya çıkarılır. İkinci aşamada ise deliller kullanılarak karar verilir, bu da "karar aşaması" olarak adlandırılır. Her iki aşamada kullanılan yöntemler farklıdır ve bu yöntemlerin belirlenmesinde aracılık yapan tarafa verilen kontroller ön plandadır. Eğer aracılık yapan tarafa her iki aşamada da kontrol verilirse, otokratik yöntemler kullanılır; süreç aşamasında kontrol verilip karar aşamasında verilmezse hakem kararı yöntemleri tercih edilir. Eğer kontrol her iki aşamada da verilmezse arabuluculuk yöntemleri, her iki aşamaya ilişkin kontrol verilmezse pazarlık yöntemleri kullanılır (Greenberg, 1987, s. 14).

Thibaut ve Walker (1975), yaptıkları araştırmada anlaşmazlıkların çözüm sürecini açıklamak için "Prosedür Adaleti Kuramı"ni öne sürmüşlerdir. Kuram; davacı, davalı ve aracılık eden üçüncü taraf olmak üzere üç ayrı tarafı ve sürecin iki aşamasını tanımlar. Taraflar arasında anlaşmazlık yaşayan iki kişi (davacı ve davalı gibi) ile aracılık eden üçüncü taraf (yargıç gibi) olarak belirlenir. Çözüm süreci, delillerin ortaya çıkarıldığı "süreç aşaması" ve delillerin kullanıldığı "karar aşaması" olarak iki aşamadan oluşur. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü" olarak adlandırılırken, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol "karar kontrolü" olarak tanımlanır (Yürür, 2005, s. 119).

#### **2.4.4. Proaktif-Süreç Kuramları**

Proaktif süreç kuramları, örgütsel düzeyde adaletin nasıl gerçekleşeceğine ilişkin problemlerin çözülmesini amaçlamaktadır. Bu kuramlar, örgütsel adalete ilişkin bazı standartların olması gerektiğini ileri sürmekte ve ölçütlere yer vermektedir: (Greenberg, 1987, s. 14-15):

- Çalışanlara karar vericileri seçme imkânı tanınması,
- Örgütsel adalete ilişkin işlem ve konularda tutarlı davranmak,
- Bilgilendirme faaliyetlerinin eksiksiz olarak yapılması,
- Karar verme gücünün yapısını belirlemek,
- Çalışanların önyargılı işlemlere karşı korunması,
- Çalışanların problemleri ve şikayetlerinin değerlendirilmesi,
- Örgütsel iş akış süreçlerinde değişim yapılabilmesine imkân sağlamak,
- Evrensel olarak kabul edilmiş etik kurallara uygun davranmak.

Proaktif-Süreç kuramları, örgütsel düzeyde adil uygulamaların nasıl gerçekleşeceğine ilişkin iş akış süreçleri ve prosedürlerin nasıl oluşturulacağına yönelik kuramlardır. Bu kuramlar arasında dağıtım tercihi kuramı öne çıkmaktadır. Teoriye göre, dağıtım prosedürleri, yöneticinin adil bir şekilde dağıtım yapmasına ne kadar yardımcı olduğuna bağlı olarak tercih edilir. Bu teori, çalışanların belirli prosedürlerin farklı düzeylerde yardımcı olmasını beklediklerini ifade ederken, amaçlara ulaşmada en etkili olan prosedürün en çok tercih edilen olduğunu vurgular (İçerli, 2010, s.77).

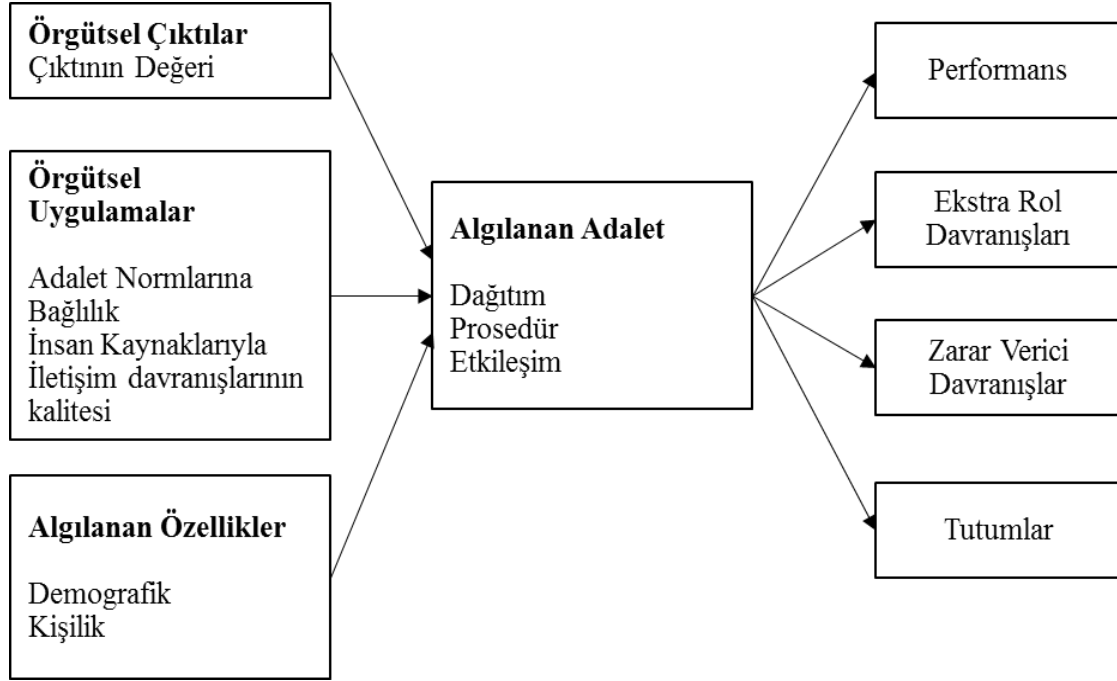
#### **2.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Örgütsel adalet algısı çalışanlar açısından çok önemlidir. Çalışanların işyerindeki örgütsel adalete ilişkin algılarının olumlu ya da olumsuz olması çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. İnsanların emekleri karşılığında elde etmeyi istedikleri kazanımların adil dağıtılması öncelikle işlerine ve işyerine yönelik tutumlarını etkiler. İş doyumunun temel belirleyicileri arasında yer alan örgütsel adalet algısı olumsuz olduğunda çalışanların isteksizlikleri ve direnç göstermesi nedeniyle örgütsel amaçlara ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Özellikle dağıtım adaletinin sağlanamadığı işyerlerinde çalışanlar hakları olduğuna inandıkları ücreti alamadıklarını düşünür ve sabotaj,

saldırganlık ve çalışan hırsızlığı gibi olumsuz sonuçlara varabilecek tepkiler gösterebilmektedir (Budak vd., 2018: 29). Şekil 4’te örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışlarına yansımaları gösterilmektedir.

Şekil 1

*Örgütsel Adaletin Yansımaları*



**Kaynak:** Cohen-Charash ve Spector (2001, s. 283)

Şekil 4 incelediğinde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet algılarının dört farklı alanda etkilerinin olduğu görülmektedir. Bunlar iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları ya da ekstra rol davranışları, zarar verici davranışlar ve tutumlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 285-287):

- İş Performansı: Eşitlik kuramına göre çalışanların emek ve çabaları karşılığında dağıtım adaletsizliği ile karşılaştığında adaletin sağlanması için işin nitelik ya da niceliğini değiştirebilmektedir. İşyerinde prosedürel adaletsizlik olduğunda ise üst yönetime karşı olumsuz tutumlar performansı olumsuz etkileyebilmektedir.
- Ekstra Rol Davranışları: Dağıtım adaleti ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ifade eden rol dışı olumlu ve etkin davranışlarının etkilenmesi mümkündür. Görev tanımları içinde yer almayan yardımlaşma, ücret beklentisi olmadan mesaiye kalma, kurumun imajını dış çevrede savunma gibi davranışlar etkileşimsel ve dağıtım adaletinden doğrudan etkilenmektedir.

- Zarar Verici Davranışlar: Algılanan adalete bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar, geri çekilme davranışları gösterilebilmektedir. Adil olmayan dağıtım adaletine yönelik cevap niteliğindeki zarar verici davranışlar gösterilebilir. Örgütse yönelik olumsuz tutum, çalışanların verimsiz ve şekilsel davranışları ile direnç göstermesini sağlarken işten ayrılma eğilimlerini de güçlendirir.
- Tutumlar: Örgütsel adaletin olduğu işyerinde üst yönetime duyulan güven olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır. Prosedürel adalet işyerindeki çatışmaların azalmasını sağlarken, etkileşim adaletinin yöneticilere ve onların kararlarına yönelik tutumlarını etkilediği belirlenmiştir.

Örgütte bir durumun ya da davranışın adil olması, çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulmasıyla ilgilidir. Aslında bu subjektif bir tanımlama sunmaktadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla adalet konusu çalışanların algılarıyla ilgilidir. Çalışanların adaletle ilgili algıları farklı durum ve koşullarda, tüm çalışanlar açısından farklılık gösterebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye değişebileceği için bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayabilecektir (İçerli, 2010, s. 79).

Örgüt çıkarları doğrultusunda kullanarak kendileri adına yatırıma dönüştürürler. Bu yatırımlar sonucunda örgütlerinden katkıları oranında adil ücret, terfi, tanınma gibi kazanımlar elde etmeyi beklerler. Çalışanlar örgütlerinde kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların doğruluğu kadar, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın yapılıp yapılmadığını da önemsemektedirler Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarının örgütlerine bağlılık düzeylerini artırabilme adına onları ilgilendiren konulardaki karar ve uygulamalarda adil tutum ve davranışlar içerisinde bulunmaları gerekir (Bağcı, 2013, s.164-165). Örgütsel adalette bireyler, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de kendisine daha çok kazandırmasını beklemektedir. Adams araştırmalarında, bireylerin kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödüller ile sürekli olarak karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle hangi oranda eşit olduğunu belirlemeye çalıştıklarını görmüştür. Bu oranda bir dengesizlik olduğunu algıladıklarında çalışanların moral ve motivasyonları, iş doyumları ve örgüte olan bağlılıkları azalabilmekte, stres ve tükenmişlik seviyeleri artabilmektedir (Korkut vd., 2018, s. 133).

Çalışanların örgütte adaletsizlik hissetmesi psikolojik olarak stres yaşamalarına ve sağlıklarının zarar görmesine sebep olabilir. Bunun sonucunda çalışanlarda işe devamsızlık, saldırganlık ve tükenmişlik gibi duygular ortaya çıkabilir. Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen kişi üyesi olduğu örgütten uzaklaşmaya başlar Zamanla motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını kaybederek, artık o örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam etmek istememektedir (Selek Öz ve Sağlam, 2019, s. 133-134).

İnsan kaynakları açısından personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer ve ücret yönetimi işlevleri ile çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Personel seçimi sırasında örgütsel adalet büyük önem taşımaktadır. Adaletin temelini oluşturan ilkelere, personel alımı sırasında dikkat edilmelidir. Örgüt, bu aşamada bu ilke ve normlara ne kadar bağlı kalırsa, çalışanların örgütsel adalet algısı da o kadar yüksek olacaktır. Bir davranışı ve kararı adil yapan, onun karşı tarafta adil algılanmasıdır. Bu nedenle adalet olgusu, algısal bir unsurdur (Erenel, 2011, s. 15).

## **BÖLÜM 3. KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIM**

### **3.1. Karar Kavramının Tanımı**

Karar kavramının sözlük anlamı “aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Karar kavramı, bireylerin sorunla karşılaştıkları andan itibaren çözüme yönelik seçeneklerin değerlendirilmesi ve aralarından yapacakları seçimle en uygun olduğunu düşündüklerinin tespit edilmesidir. Buna göre karar verme bir süreç olarak sorunların çözümlenmesi amacıyla yapılan faaliyetleri içermektedir (Can vd., 2015, s. 347).

Karar kavramı ile karar verme kavramı çoğu zaman birbirine yerine kullanılan kavramlardır. Aralarında önemli farkların bulunmamasına karşılık karar verme bir süreci ifade ederken karar kavramı ile ulaşılan sonucu açıklamak için kullanılmaktadır. Karar verme davranışlarının ulaştığı noktada karar ya da kararlar ortaya çıkmaktadır. Kararların alınması için farklı seçeneklerin olması zorunludur. Bir problemin çözümlenmesinde tek bir seçenek olduğunda karar kavramından bahsedilemez. Ayrıca karara ulaşılması için bir problem, güçlük ya da hedeflenen bir amacın olması ve seçim hakkının kullanılmasını sağlayan özgürlüğün olması gerekmektedir (Nas, 2010, s. 44).

Karar alma en az iki veya daha çok alternatif arasından belli bir problemin çözümü için seçim yapılmaktadır. Geleneksel yönetim sürecinden tepe yöneticilerine tanınan bu hak çağdaş yönetim sistemlerinde bütün çalışanların belli düzeylerde yetkilendirildiği bir alanı temsil eder. Karar alma, içinde bulunan durumdan hedeflenen duruma yönelik farkların bulunması ve ulaşmak için gereken eylemleri işaret etmektedir (Robbins ve Judge, 2020, s. 175). Karar, belli bir problem karşısında istenilen duruma ulaşılabilmesi için seçim yapabilme özgürlüğünün zorunlu olması ile elde edilen sonuçtur. Karar verme ile farklı çözüm yollarından karar verici tarafından seçilen çözüm yolu karar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla “karar kavramı, bir sonucu, karar verme kavramı ise, bu sonuca ulaşmayı sağlayan süreci ifade etmek için kullanılmaktadır” (Güngör ve Özcan, 2022, s. 120).

### **3.2. Karar Verme Süreci**

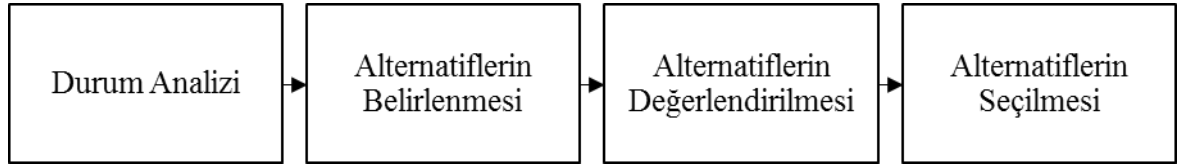
Örgütsel düzeyde karar verme yönetim süreçlerinin bir fonksiyonudur. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde farklı düzeylerde karar verilmesini gerektirmektedir.



Karar verme süreci ise ulaşılmaması gereken bir durumun oluşabilmesi için örgütsel imkan ve araçlar ile seçim yapmayı ifade eden bilişsel, fiziksel ve duygusal süreçlerin birleşimidir (Gılıç vd., 2019, s. 583). Günlük hayatta sürekli olarak tekrarlanabilen karar verme örgütsel bir davranış olarak planlı ve sistemli bir faaliyet alanını kapsamaktadır. Karar verme rasyonel bir sıra ile birbirini takip eden bir süreç içinde gerçekleştirilir. Bu süreç, aşama aşama olarak kararın belirlenmesini sağlarken karar vericiler hızlı ya da yavaş bu adımları takip ederek kararlara ulaşmaktadır. Karar verme süreci Şekil 5'te gösterilmektedir (Mucuk, 2016, s. 384).

## Şekil 2

### *Karar Verme Süreci*



**Kaynak:** Mucuk (2016, s. 384)

Şekil 5 incelendiğinde probleme neden olan durumun analiz edilmesi ile tehdit ve fırsatlar değerlendirilerek karar alınacak alternatiflerin belirlenmesi sağlanır. Karar vericilerin karar verme kriterlerine uygun olarak alternatiflerin değerlendirilmesinden sonra en iyi alternatifin seçimi ile karar ulaşılmış olmaktadır (Mucuk, 2016, s. 384). Karar verme süreci bir eylem olarak belli bileşenlere sahiptir. Bu bileşenler aşağıda gösterilmektedir (Güngör ve Özcan, 2022, s. 121):

- *Karar verici ya da karar vericiler:* Probleminin çözülmesinde alternatiflerin değerlendiren ve seçim yapan kişi ya da kişilerdir.
- *Hedef:* Örgütsel düzeyde karar belli hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla alınır. Bu hedefler var olan durumundan istenilen duruma yöneliktir. Kararın başarılı olabilmesi için hedeflerin açık ve net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bu nedenle hedeflerin belirlenmesi karar verme sürecinin en kritik aşamasıdır.
- *Ölçütler:* Hedeflerin belirlenmesinden sonra kriterlerin oluşturulması ve hedef ulaşılmaması sürecinde etkin rol oynayan ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir.
- *Alternatifler:* Kararın verilmesi karar vericilerin iki ya da daha fazla alternatif arasından seçim yapmasına dayanmaktadır. Alternatiflerin rasyonel olarak seçilmesi çözüme ulaştırabilecek doğru sayıda olması önemlidir.

- *Karar matrisi:* Karar verme problemindeki ölçütlerin ve alternatiflerin bir arada gösterildiği matris ifadesidir.
- *Çevresel etmenler:* Karar verme sürecinde dış etkenler kontrol edilmesi en zor etmenlerdir. Bu etmenlerin nasıl ve ne şekilde ortaya çıkacağına doğru tahmin edilmesi önemlidir.
- *Olasılıklar:* Karar verme, çevresel etmenlerin de dahil edildiği bir olasılıklar zincirinin sürdürülmesidir. Olasılıkların en yüksek seviyede gerçekleşmesi için durumsal tahminlerin doğru ve güvenilir olması, olasılıkların en ince detayına kadar hesaplanması gerekir.
- *Sonuçlar:* Alternatiflerin belirlenmesi ve seçim sürecine girildiğinde sonuç değerlerinin rasyonel bir şekilde gösterilmesi fayda maliyet analizlerinin nesnel bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- *Karar:* Sonuçlar doğrultusunda genel bir değerlendirmenin yapılmasıyla elde edilen karar verme sürecinin çıktısıdır.

Günümüzde işletmelerin büyüklüğü ya da faaliyet konuları ne olursa olsun amaçlarına ulaşmak için karar verme sürecini başarılı bir şekilde yürütmesi gerekmektedir. Karar vermenin birbirini izleyen aşamalardan oluşması, herhangi bir aşamanın başarısız olması halinde kararların niteliklerinin istenilen düzeyde olmaması anlamına gelmektedir. Bu nedenle yönetsel anlamda karar verme sürecinin en doğru ve en etkili şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Bilgütay ve Deniz, 2019, s. 130).

### **3.3. Karar Verme Sürecini Etkileyen Unsurlar**

Yönetim fonksiyonu olarak yöneticilerin karar vermelerinin bireysel açıdan etkilene iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi problemin algılanması ve ikincisi ise sınırlı rasyonelliktir. Algılama bireylerin önem verdikleri, ilgili oldukları olay ve durumlara göre farklılık içermektedir. Her yönetici karşılaştığı probleme yönelik olarak farklı algılara sahip olabilir ve kendine özgü yöntemler ile karar alabilir. Alınan kararın ne düzeyde doğru olduğu ise tutarlı ve rasyonel seçimler yapılabilmesine bağlıdır. Akılcı karar vermede problemin bütün sorunların değerlendirilmesi yerine önemli özelliklerinin ele alınmasıdır (Gılıç vd., 2019, s. 583). Karar verme sürecini etkileyen bireysel unsurlar aşağıda gösterilmektedir (Robbins ve Judge, 2020, s. 183-185):

- *Kişilik:* İnsanların sahip oldukları kişilik özellikleri kararları etkilemektedir. Kendine güvenme ve öz yeterliliği olduğuna yönelik inançların geliştirilmesi karar

vermede önemlidir. Başarı hırsı ve risk algısı yüksek bireyler ise ani ve değişken kararlar alabilmektedir.

- *Cinsiyet*: Düşünmeye yönelik farklılıklar insanların cinsiyetleri ile karar vermeleri arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Kadınların erkeklere göre daha detaylı ve derin düşünme yetenekleri, problemin aşırı derecede analiz edilmesine yönelik yaklaşımları ile problem üzerinde tekrar düşünmeye eğilimlidirler. Bu eğilim problemlerin daha iyi analiz edilmesini sağlayabilirken başarısızlık halinde üzüntüyü de artırabilmektedir.
- *Bilişsel Yetenek*: Bilişsel yetenekleri yüksek olan insanların bilgileri daha kolay ve çabuk analiz etmesi nedeniyle daha doğru karar verebildikleri belirlenmiştir. Zeki insanların hatalarından ders alması, kendisine güvenmesine ve karar alma hatalarının azalmasına yardımcı olur.

İnsanlar açısından karar verme çoğu zaman alışkanlıklar ile ilgilidir. İnsanlar karşılaştıkları benzer sorunlarına yönelik alışkanlıklarından etkilenirler. Bu alışkanlıkların sürekli olması halinde bireylerin karar verme stilleri oluşmaktadır. İnsanların tecrübelerine bağlı olarak karar vermeleri hızlı ve basittir. Bununla birlikte alışkanlıkların öğrenilebilmesi ve her durumun kendine ait özel koşullarının olması alışılmış şablonların etkili olmamasını sağlayabilir (Nas, 2010, s. 44).

Çalışanların kararlara katılabilmesi için örgütsel kültürün bu duruma izin vermesi gerekmektedir. Katılım ancak üst yönetimin çalışanları samimi bir şekilde desteklemesi ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların katılım için olanakların sağlanması ve destekleyici bir yönetim modelinin uygulanması gerekir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik güven ve moral vermesi, katılım ödüllendirilmesi ve çalışanların bu yönde motive edilmesi örgütsel karar almada yüksek katılım sağlayabilmektedir (Bakan vd., 2013, s. 112).

İşletmenin örgütsel yapısı yönetsel süreçlerin nasıl oluşacağını da belirlemektedir. Örgütsel kararların alınması için kurumsal iletişimin nasıl sağlanacağı, bilgi akışının yönü, karar alıcıların etkileşimi, örgütsel yönetim yapısındaki hiyerarşik ve statü ilişkileri, emir komuta zincirinin nasıl oluşturulduğu profesyonelleşme, iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki devri gibi pek çok unsur örgütsel kültürü temsil eden yapı içinde belirlenir. Karar vermeyi etkileyen bu yapısal faktörler, iş bölümü ve etkileşimin nasıl oluşacağını etkilemesi bakımından otorite ve yetki devrinin sınırlarını oluşturmaktadır

(Lamba, 2014, s. 9). Karar verme sürecini etkileyen örgütsel unsurlar da bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2020, s. 183-185):

- *Performans Değerleme*: Yöneticilerin belli kriterlere bağlı olarak karar almaları değerlendirmelerini etkiler.
- *Ödüllendirme Sistemleri*: Kurumların ödüllendirme sistemlerinin yapısı kararları etkilemektedir. Kurumlar risk almayı ödüllendiriyorsa kararlara katılım artarken muhafazakâr ve geleneksel ödüllendirme sistemlerinde karar verme daha tutucu olacaktır.
- *Resmi Kurallar*: Kurumların yönetmelik ve kuralları kararların verilmesinin sınırlarını belirlemektedir.
- *Sistemin Getirdiği Zaman Kısıtları*: Örgütsel açıdan verilecek bütün kararlar zaman kısıtı altındadır. Alternatiflerin belirlenmesi, bölümler arası iş birliğinin yapılması seçimler belli bir zaman aralığında yapılmak zorundadır.
- *Geçmiş Olaylar*: Kararlar, örgütsel kültürün biçimlendirdiği ve geçmiş olayların yönlendirdiği kurallara uygun olarak verilmektedir.

Karar verme sürecinde çevresel etmenlerin değerlendirilmesinde risk ortamının niteliği de önemlidir. Eğer karar verme sürecinde çevresel değişkenlerin etkilerinin incelenmesi ve tahmin edilmesi veriler ile yapılabiliyorsa bu ortam belirli ortam olarak tanımlanır ve karar verme göreceli olarak daha kolaydır. Risk değerlendirilmesinin mümkün olduğu ortamlarda kararlar, belirli, olasılıklara uygun olarak verilebilir. Bu durumda öne çıkan faktörler; karar vericinin deneyimi, sezgileri ve kişisel görüşü olur. Olasılıkların bilinmediği ve çevresel değişkenlerin etkilerinin tahmin edilmediği ortamlar ise belirsiz ortamlar olarak tanımlanır. Bu tür ortamlarda karar vericiler genellikle kalitesiz, yetersiz ve sınırlı verilerle karar almak durumunda kalır. Bu nedenle, belirsiz bir ortamda karar almak, genellikle her alternatifin en kötü sonuca göre değerlendirilmesi anlamına gelir (Papatya ve Uygur, 2019, s. 341-342).

### **3.4. Karar Türleri**

Karar türlerinin sınıflandırılması birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Kararların belli ölçülere göre ayrılması hem farklı karar türlerine nasıl katılım sağlanacağına bilinmesinde hem de karar türlerinin hangi problemlere yönelik olarak kullanılacağına

anlaşılması bakımından yararlar sağlamaktadır. Karar türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

Programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar: Bu karar türlerinin yanında kararlar genellikle iki boyut altında incelenmekte ve programlanabilen ve programlanamayan kararlar başlıkları altında incelenmektedir. Tablo 2’de karar verme türleri ve boyutları görülmektedir (Can vd., 2015, s. 350).

**Tablo 2**

*Karar Türleri ve Boyutları*

<b>Programlanabilen Kararlar</b>	<b>Programlanamayan Kararlar</b>
Tekdüze	Tekdüze olmayan
Tekrarlanan	Tekrarlanmayan
Koşulları belli	Koşulları belirsiz

**Kaynak:** Can vd. (2015, s. 350)

Tablo 2 incelendiğinde programlanabilen kararların belli periyotlarda tekrarlandığı tekdüze ve koşulları belli olan kararlar olduğu görülmektedir. Programlanmayan kararlar ise bir anda ortaya çıkan sorunlara yönelik olarak tekdüze olmaya, tekrarlanmayan ve koşulları belirsiz olan kararlardır (Can vd., 2015, s. 350).

Stratejik ve operasyonel kararlar: Stratejik kararlar orta ve uzun vadeli kararlar olarak işletmelerin örgütsel varlıklarını korumaya yönelik kararlardır. Bu kararlar işletmenin vizyonu doğrultusunda istenilen hedeflere yönlendiren kararlardır ve rekabet üstünlüğü sağlanmasına yöneliktir. Çevresel değişimlerin doğru ve rasyonel bir şekilde tahmin edilmesini zorunlu kılan stratejik kararlar fırsat ve tehditlerin olduğu bir iş çevresinde başarıya ulaşılması amacıyla verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 356). Operasyonel kararlar ise daha çok kısa vadeli olarak verilmektedir. Bu kararların günlük, haftalık ve aylık olarak verilmesi çoğu zaman koşulların önceden bilinmesini temsil eden belirlilik ortamında verilmesini sağlamaktadır. Bütün işletmelerin görev ve sorumlulukları içinde yer alan günlük ve haftalık iş emirlerinin verilmesi, üretim planlarının hazırlanması, stok düzeylerine yönelik kararlar operasyonel kararlar olarak gösterilebilir (Güngör ve Özcan, 2022, s. 122).

*Kişi ve Grup Kararları:* Modern örgüt yapılarında, koşullara göre programlanabilen ve programlanamayan kararlar, bireyler ve gruplarca birlikte alınabilmektedir. Ancak çağdaş örgüt yapılarında belirsizlik arttığı için programlanamayan kararlar öne çıkar, grup

kararlarına daha fazla vurgu yapılır ve hızlı, doğru kararlar almak için çeşitli sayısal modeller ve bilgisayar programlarından faydalanılır (Lamba, 2014, s. 17).

*Alt, orta ve üst kademe kararları:* İşletme kültüründen tabandan yukarıya doğru görev ve sorumlulukların artması alınan kararların da farklılaşmasını sağlamaktadır. Alt kademe kararlar, çalışanların doğrudan işlerine ve müşterilere yönelik günlük yapılan işlerde alınan kararlardır. Orta kademe kararlar, üst yönetimin aldığı stratejik kararların birimlere dağıtılması ve koordinasyonu ile ilgilidir. Bu düzeyde kararlar daha çok faaliyetlerin düzenlenmesi, uygulanmasının kontrol edilmesi ve emirlerin alt kademelere iletilmesi ile ilgilidir. Üst düzey kararlar ise kurumun vizyon ve misyonu doğrultusunda stratejik kararlardır (Ekici, 2021).

*Belirlilik ve belirsizlik koşulları altında verilen kararlar:* Kararların belirsizlik düzeyinden belirlilik düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır. Belirsizlik döneminde alternatiflerin seçimi ile alınan kararların zaman içinde başarılı olması amaçların gerçekleşme olasılığını artırmaktadır. Belirlilik durumunda karar verici sonuçlarla ilgili bütün bilgilere sahiptir ve tercihin hızlı bir biçimde yapabilir. Sonuçların bilinmesine bağlı olarak da planlama belirsizlik ortamına göre daha başarılıdır (Koçel, 2005, s. 103). Belirsizlik ortamında karar verilmesi ise değişen çevre koşullarına bağlı olarak problemin tam olarak bilinmemesine neden olmaktadır. Dinamik bir süreç içinde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri belirsizlik koşulları altında verilen kararların doğruluğuna bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 31). Sonuç olarak belirlilik koşullarında karar verme eylem ve sonuçların belirgin bir şekilde bilinmesi nedeniyle beklenen değer en yüksek olması ile ilgilidir. Belirlilikte verilen kararın sonuçlarının bilinmesine karşılık belirsizlik koşullarında bilinmemektedir. Bu nedenle karar vericiler geçmiş deneyimlerinden elde ettikleri kesinlik arz eden sonuçlara ulaşamayabilirler. Bu nedenle beklenen zararın en az olması verilecek kararların seçimini etkiler (Can ve Güney, 2015, s. 534).

### **3.5. Kararlara Katılım**

Kararlara katılım kısmında kararlara katılımın tanımı, çalışanların kararlara katılım düzeyleri, katılımcılık alanları, katılımcılık yöntemleri, katılımcılık türleri ve çalışanların kararlara katılmasının sonuçları yer almaktadır.

### **3.5.1. Kararlara Katılmanın Tanımı**

Kararlara katılma literatürde çalışan katılımı, katılımcı yönetim, katılımcı karar verme olarak tanımlanmaktadır. Kararlara katılım, örgütsel yönetim açısından karar vermenin belirli bir insan kaynağından yararlanılması ile sürdürülmesidir. Günümüzde başarılı ve verimli karar vermenin ana konusu olarak gösterilen kararlara katılım işletmelere sağladığı faydalar açısından önem kazanmıştır (Kesen, 2016, s. 465). Örgütsel düzeyde kararlara katılım en alt düzeyden en üst düzeye kadar bütün çalışanların ortak amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde görev ve sorumluluklar üstlenmesidir. Katılım, ilkel olarak yönetim sürecinin paylaşılması, çalışanlara verilen sorumluluklar doğrultusunda alternatifler arasından seçim yapılmasına yardımcı olmaları ya da doğrudan karar verme yönünde yetki devridir (Bakan vd., 2013, s. 112).

Katılma İngilizce “participation” kelimesinin karşılığıdır. Buna göre katılma, karardan etkilenenlerin yönetim sorumluluğu almaları ve kararın alınmasında pay sahibi olmasıdır. Kararlara katılım, çalışanların farklı sorumluluk düzeylerinde de olsa karar üzerinde etkisinin olmasıdır (Eren, 2017, s. 404). Yönetime katılım, karar verme yetkisinin belli düzeylerde belli ilkelere dayanılarak uygulayıcıların genişletilmesi ve anonimleştirilmesidir. Çağdaş yönetim yaklaşımları, çalışanların düşünce ve önerilerinin dikkate alındığı, çalışanların sadece verilen kararların yürütücü olarak değil aktif katılımcı olmasını zorunlu kılmıştır. Yönetime katılmanın üç önemli özelliği bulunmaktadır (Kovancı, 2004, s.253):

- İşletme içindeki çalışanların işletmenin politika ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde kararlara katılması,
- Bir yönetim kültürü olarak çalışanların benliklerinin ihtiyacı olan duygusal tatminin sağlanması,
- Yönetici ve yönetilenler arasındaki iş birliği ve diyalogun sürdürülmesi ile yönetsel etkinliğin sağlanması.

Kararlara katılım çağdaş yönetim anlayışında katılımcılık olarak tanımlanan ve en iyi çözüm yoluna ulaşabilmek için karar verme süreçlerine bütün paydaşların katılımını içeren bir süreçtir. Kararlara katılımında uygulanan yöntem ve modeller karar verilmesi sürecinin sadece üst yönetimin değil bütün çalışanların dahil olmasını amaçlamaktadır (Can vd., 2015, s. 3365).

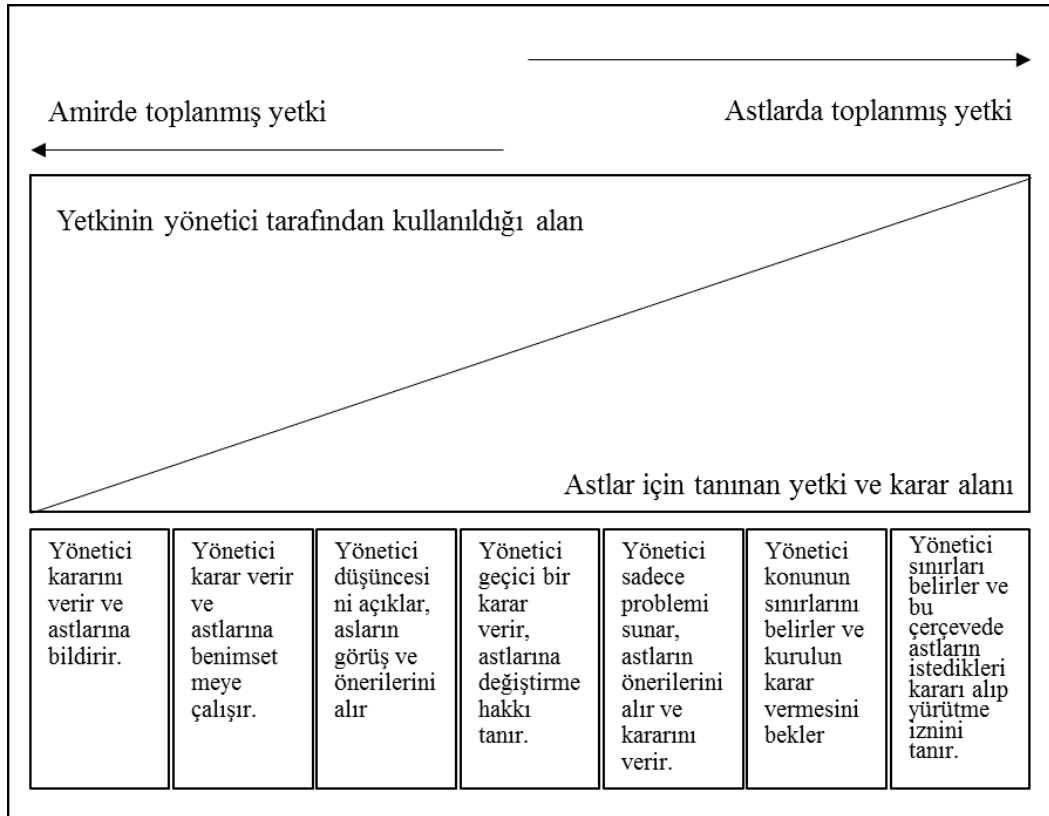
Çalışanların kararlara katılımı, yönetim süreçlerinde bütün çalışanların verilecek kararlara yönelik olarak planlı iş birliği yapma, tavsiye ve önerilerini dinleme, yardımlarını talep etme ve doğrudan karar verebilecekleri tüm süreçlere katılımlarını sağlamak şeklinde tanımlanabilir. Her işletmenin büyüklüğü, iş yapma şekilleri, organizasyon yapısı, faaliyet alanları ve yönetim politikalarına göre farklı çalışan katılımı yöntemi bulunmaktadır. Katılım, çalışanların bilgi akışına dahil edilmelerinin orunlu kılarken, üst yönetimin çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri için düşüncelerini almasıdır. Durumsal katılım ise her durum için farklı bir katılım biçiminin oluşturulmasıdır (Emhan vd., 2012, s. 128).

### 3.5.2. Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyleri

Çalışanların yönetime ya da bir başka ifade ile kararlara katılım düzeyleri bulunmaktadır. Bu düzey, üst yönetimin astlara ve çalışanlara katılma konusunda verdiği yetki düzeyi ile belirlenmektedir. Şekil 6'da yetkenin yönetici ve astlar arasında dağılımın gösteren şema bulunmaktadır (Eren, 2017, s. 406).

#### Şekil 3

*Yetkenin Yönetici ve Astlar Arasındaki Dağılımı*



**Kaynak:** Eren (2017, s. 406)

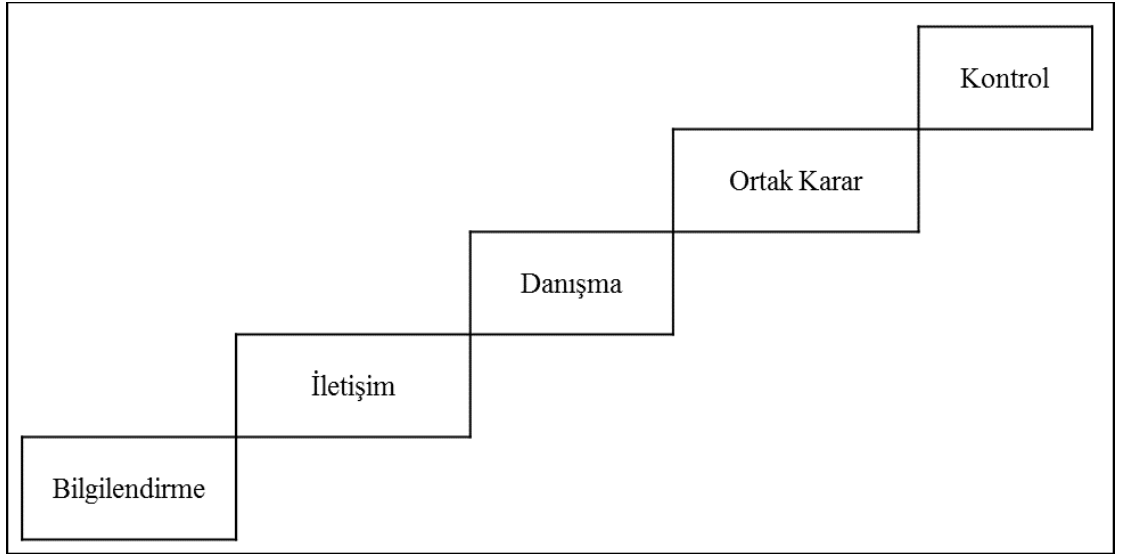


Şekil 6 incelendiğinde çalışanların karar vermeye katılım düzeylerinin yetkinin sadece yönetici tarafından kullanıldığı geleneksel yaklaşımdan astlara örgütsel kural ve ilkeler çerçevesinde istedikleri kararları almaları ve yürütmelerine izin verilmesine kadar bir yetki devri olduğu görülmektedir. Her iki düzey açısından yetkinin tek merkezde toplanması ile astlara aşırı ölçüde yetki tanınması arasında da farklı düzeyler bulunmaktadır (Eren, 2017, s. 406).

Çalışan katılımı, genelleme yapılması zor bir alandır. Çalışanların hangi alanlarda ve ne düzeyde karar verme sürecine dahil olabilecekleri farklılık içermektedir. Buna karşılık çalışanların yönetim sürecinde ilgili kararları farklı yönleriyle ne ölçüde etkileyebileceği önemlidir. Çalışanların kurumsal iletişim ile bilgilendirme mekanizmasının kullanılmasından fiilen karar vermesine kadar olan süreç katılım merdiveni ile gösterilebilir. Şekil 7’de katılım merdiveni şeması gösterilmektedir.

#### Şekil 4

##### *Katılım Merdiveni*



**Kaynak:** Wilkinson ve arkadaşları (2010, s. 11)

Şekil 7 incelendiğinde çalışanların kararlara hiç etkisinin olmadığı ilk basamak, bilgilendirme ile alınan kararların iletilmesine dayanır. İkinci basamakta üst yönetim ile çalışanların karar vermede iletişim kurmasına karşılık kararları üst yönetim alır. Üçüncü basamakta görece önemsiz konularda çalışanların görüşleri alınarak kararlara etkileri sağlanır. Bu basamaktan sonra çalışanların fiilen karar vermeye etkisi bulunur. Dördüncü basamakta örgütsel kararlar stratejik olsun olmasın çalışanlar ile ortaklaşa alınmaktadır. Bu katılım, çalışanlar arasından seçilen temsilciler aracılığı ile kullanılabilir ve dolaylı

katılımdır. Son basamakta ise çalışanların karar vermeyi kontrol etme ve yönetme yetkisi bulunmaktadır. Böylece karar alma konusunda nihai sorumluluk çalışanlara devredilmiştir (Wilkinson vd., 2010, s. 11).

### **3.5.3. Katılımcılık Alanları**

İşletmelerde katılımcılığı temel olarak dört alanı olduğu görülmektedir. Bu alanlar aşağıda sunulmuştur (Vollrath vd., 1986, aktaran Cihangiroğlu, 2009, s. 109):

- *Amaçların Belirlenmesi:* Kararların verilmesi stratejik açıdan uzun vadeli amaçların belirlenmesini kapsamaktadır. Buna göre, örgütsel amaçların belirlenmesi, çalışanlar açısından hedeflerin ortaya konulması, iş akışı süreçlerinin tasarımının yapılması ve işlerin yapılma hızlarının kararlaştırılmasında çalışanların kararlara katılımı söz konusudur.
- *Alternatifler arasında seçim yapmak:* Çalışanların etkilendikleri iş alanları perspektifinde farklı çözüm yollarının seçilmesinde katılım sağlayabilmektedirler. Çalışma saat ve sürelerinin esnek bir şekilde belirlenmesi, ekipman ve teknolojilerin seçimi, günlük rutin görevlerin yerine getirilmesi gibi konularda çalışanlar düşünce ve öneriler geliştirebilir.
- *Problemleri çözme:* Günümüze katılmalı iş anlayışı nedeniyle pratikte en çok kullanılan problemlerin nedenlerinin tespit edilmesi ve çözüme ulaştırılmasında bir işi en iyi o işi yapan bilir mantığı ile çalışan katılımı gerçekleşmektedir.
- *Örgütsel değişimi gerçekleştirmek:* Çalışanlar, işletmenin varlığının korunması, karlılık, karın bölüşümü, işe alma ya da işten çıkarılma gibi alanlarda katılım sağlayabilmektedir. Bu katılımın amacı, örgütsel düzeyde değişimin en iyi şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır.

Çalışanlar bu karar alma alanlarının birinde ya da hepsinde yer alabilmektedir. Çalışanların hangi alanlarda kararlara katılım sağlayacağı ise üst yönetimin yaklaşımı ve örgütsel kültürün sahip olduğu özellikler tarafından belirlenmektedir.

### **3.5.4. Katılımcılık Yöntemleri**

Çalışanların kararlara katılım alanlarında üç temel katılımcılık yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların mesleki konularda bireysel kararlar vererek kendi amaçlarını oluşturmaları ve bağımsız bir şekilde karar almalarıdır. Bu karar vermede

çalışanlar karar verme açısından örgütsel düzeyde alınmış ilkelere bağlı olarak karar verebilirler. İkincisi, çalışanların üstleri ile bir araya gelerek bir karar verme ekibi oluşturmalarıdır. Orta düzey de alınan kararlarda karar verme ekipleri sorunların belirlenmesi ve günlük işlerin planlanması açısından önemlidir. Üçüncüsü ise bütün çalışanların farklı uzmanlar, yöneticiler ve diğer üyeler ile bir araya gelerek karar verme grubunun oluşturulmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s. 35).

### **3.5.5. Katılımcılık Türleri**

Çalışanların kararlara katılma biçimleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Kararlara katılmada çalışanların hangi görev ve sorumlulukları üstleneceği, katılım sürecinin nasıl işletileceği bu yaklaşımlar ile belirlenmektedir.

*Gönüllü Katılım:* Gönüllü katılım çalışanların kendi inisiyatifleri ile sorumluluk alması ve kararlara yönelik olarak gönüllü oluşturulan bir grubun parçası olmasıdır. Bu katılımı yasal bir uygulama olmadığı gibi üst yönetimin zorlayıcı bir etkisi olmamaktadır. Gönüllü katılıma en iyi örnek Kalite Kontrol Çemberleri etkinlikleridir. Bu gruplarda çalışanlar belirli zaman dilimlerinde bir araya gelerek küçük gruplar oluştururken kalitenin geliştirileceğine yönelik öneriler geliştirilmektedir (Karayazı, 2016, s. 16).

*Temsili Katılım:* Çalışanların kendilerini temsil eden iş yeri komiteleri aracılığı ile kararlara katılma biçimidir. İşyeri komiteleri çalışanlar tarafından seçilirken, komite başkanı alınan kararlarda çalışanları temsil etmektedir. İşyeri temsilcilerinin sayıları çalışan sayısına göre belirlenmektedir. Bu temsilciler, kararlara katılma noktasında öneri ve önlemlerin yönetime bildirilmesinde aracılık görevi üstlenmektedir (Eren, 2017, s.416).

*Eşit Sayıda Katılım:* Kararlara eşit sayıda katılım, üst yönetim ile çalışanların eşit sayıda temsilci ile kararlara katılmasıdır. Yönetimde çalışan ve işveren temsilcilerinin eşit sayı ve ağırlığa sahip olması esasına dayanmaktadır. Denge unsurunun ön planda olduğu bu katılım biçiminde, endüstriyel demokrasinin sağlanmasına odaklanıldığı, bu çerçevede grev, lokavt vb. işletmeyi olumsuz etkileyebilecek süreçlerin yaşanmadığı söylenebilir (Uçak, 2011, s. 23).

*Sendikal Katılım:* Sendikal katılım çalışanların yasal haklarına bağlı olarak sendikalar aracılığı ile kararlara katılımıdır. Sendika sistemi, yönetime katılmada, işverenlere karşı çalışanların temsilciler aracılığı ile doğrudan temsil edildiği bir yapıdır. Bu yapıda

çalışanların üyesi oldukları sendikalar aracılığı ile temsil edilmesi prensibi bulunmaktadır (Eren, 2017, s.417).

*Kendi Kendine Yönetim:* Çalışanların karar alma süreçlerine katılımındaki en üst nokta kendi kendine yönetimdir. Kendi kendine yönetim özyönetim olarak da tanımlanmaktadır. Bu katılımcılık biçimine göre, her üyenin yönetimde eşit oy hakkı bulunmaktadır. Çalışanlar stratejik ya da daha düşük düzeydeki bütün kararlara katılabilirler. Bu katılmada türünde çalışanların üst yönetime doğrudan bir müdahalesi ve bağımsız karar almaları sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2014, s. 259).

### **3.6. Çalışanların Kararlara Katılmasının Sonuçları**

Günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre çalışanların kararlara katılım düzeyleri ile iş doyumları arasında önemli bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Çalışanların kararlara katılmaları iş doyum düzeylerini artırırken, kararlar üzerindeki kontrol etkisi ve otonomi duygusu çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu düzeyde etkilemektedir. Kararlara katılmanın bir başka önemli özelliği de katılımın ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi ile çalışanların saygınlık duygusunun artması ve kendilerini geliştirme imkanını bulmalarıdır (Bağcı ve Akbaş, 2016, s. 108).

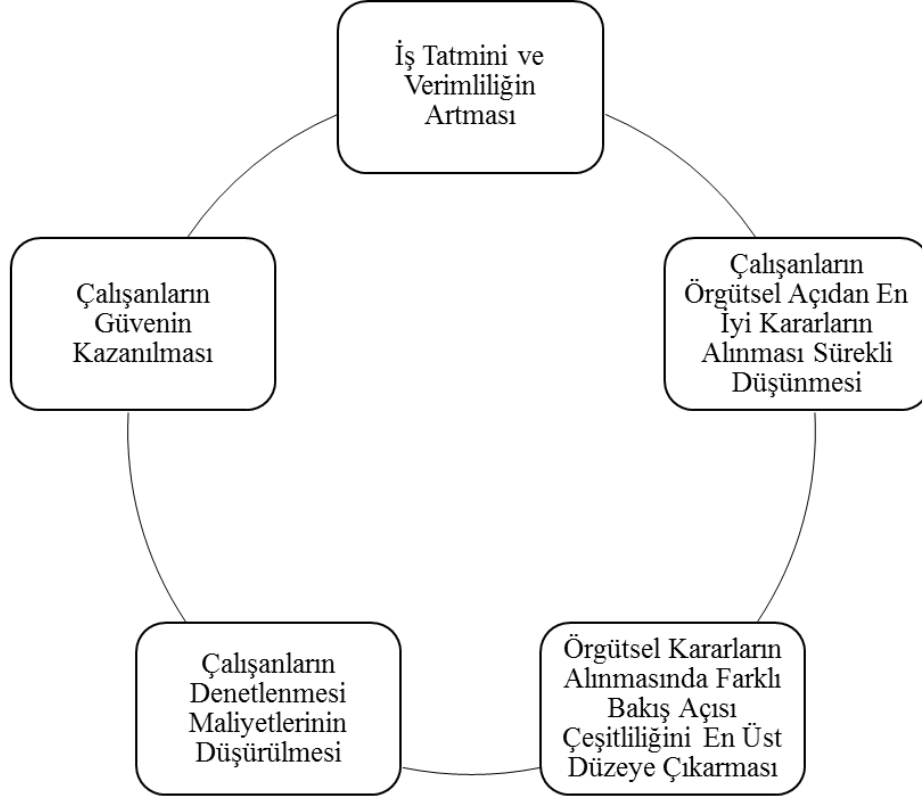
Çalışanların kararlara katılması örgütsel düzeyde bütün çalışanların “psikolojik bir yaklaşma” olarak tanımlanan yönetilenlerin yöneticiler ile işbirliği içinde bulunmasını kapsamaktadır. Bu durum çalışanların öz benlikleri açısından değerli olduklarını ve önemsendiklerine işaret etmektedir. Çalışanların benlik gereksinimlerinin karşılanmasının temel sonucu da yönetsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasına olanak sunmasıdır (Eren, 2017, s. 404).

Kararlar katılım örgütsel özdeşleşme ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların karar verme sürecinde pay sahibi olduklarını hissetmeleri ait olma ve grup kimliğine yönelik duygusal gereksinimlerini karşılarlarken kendisinin kader birliği yaptığı işletmesine karşı sorumluluk yüklenmesine olanak sağlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendi benliklerini çalıştıkları işyerinin kimliği ile tanımlamalarıdır. Çalışanları karar verme süreçlerine katılımı ile üst yönetimi “onlar veya diğerleri” olarak tanımlaması yerine “biz” olarak tanımlamasını sağlamaktadır (Kesen, 2016, s. 475).

Çalışanların kararlara katılması düzeyinin artmasıyla işletme performansının arttığı söylenebilir. Şekil 8'de çalışanların karar vermeye katılımının avantajları gösterilmektedir.

### Şekil 5

#### Çalışanların Karar Vermeye Katılımının Avantajları



**Kaynak:** Khatoon (2014, s. 17)

Şekil 8 incelendiğinde çalışanların kararlara katılımı ile iş doyum düzeylerini artarak üretkenliklerinin olumlu etkilenmesinin yanı sıra entelektüel birikimlerinin daha iyi kararlar için kullanmaları harekete geçirilmesi sağlanır. Çalışan katılımının psikolojik açıdan güven duygusu oluşturması da çok önemlidir. Kurumsal düzeydeki kararlardan sorumlu olduğunu hisseden çalışanların izlenmesi ve denetlenmesi sürecindeki maliyetler azalmaktadır. Çalışan katılımının verilen kararların kalitesi açısından önemi ise bir işi en iyi yapanların bilmesi ile açıklanan bakış açısı çeşitliliğinin sağlanmasıdır (Khatoon, 2014, s. 17).

Katılımcı yönetim bir yönetim modelidir ve işletmeler çıktı kalitelerini iyileştirmek için bütün çalışanların sorumlulukları paylaşmasını ve problemlerin çözümü ve önlenmesinde katkı sahibi olmalarını istemektedirler. Kalite iyileştirme çalışmalarının temeli çalışan katılımının sağlanmasıdır. Bu durum, kalitenin sürekli iyileştirme çalışmalarını

desteklediği gibi kendilerini yönetime yakın hisseden çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirecektir. Yönetenler ve yönetilenler arasında kutuplaşmanın ortadan kaldırılması çalışanların işlerini sabote etmeye varacak düşmanca davranışlarını engellediği gibi “biz” ifadesini kullanmaları ile daha fazla olumlu çaba göstermelerini de sağlayabilir (Kovancı, 2004, s. 258-259).

alışan katılımı günümüzde kurumsal iletişimin bir uzantısıdır. İşletmelerin kurumsal ve sosyal sorumluluklarının bir yönü paydaş katılımını artırmak ve dengeli katılım modellerini uygulamaktır. Bu strateji çerçevesinde çalışan katılımı kamuoyu baskısından kaçınmak, i evre ile dış evre arasında iletişim kurulması, i müşteri olarak tanımlanan çalışan memnuniyetinin sağlanması için stratejik planlama açısından kullanılmaktadır. alışan katılımı ile geliştirilen stratejiler işletmelerin varlıklarının korunmasında ve kurumsal imajı ve itibarının korunmasında katkılar sağlar (Görkemli, 2018, s. 31).

## BÖLÜM 4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMLARINA ETKİSİ

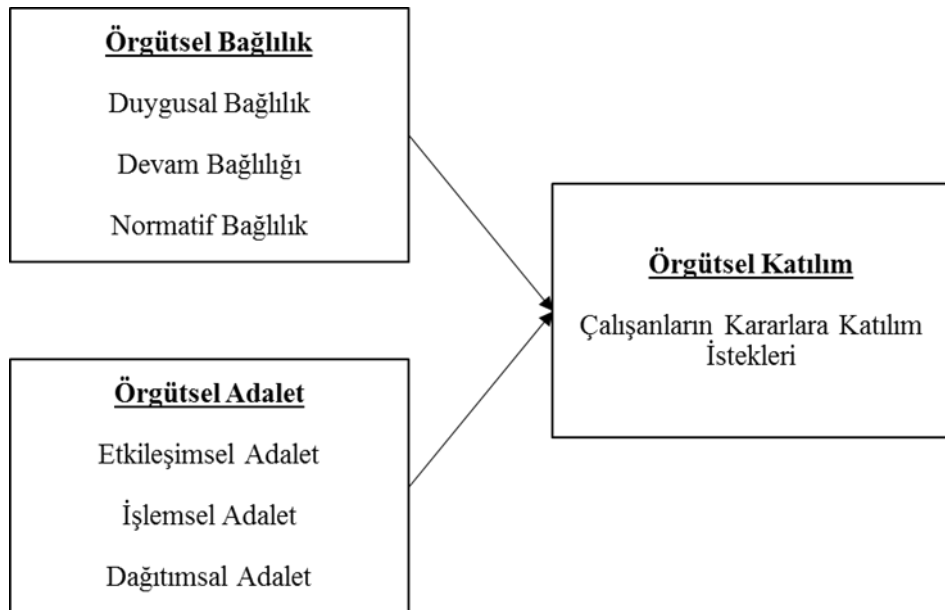
Çalışmanın bu kısmında; araştırmanın önemi, amacı, hipotezleri, veri toplama araçları, örneklem seçimi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere yer verilmiştir. Bu kısımda ayrıca analizlerden elde edilen bulgular raporlanmıştır.

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel araştırma yaklaşımının benimsendiği ampirik bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmada öncelikle çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım istekleri arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olması durumunda ise çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının çalışanların karar alma süreçlerine katılımına etkisi incelenecektir. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları bağımsız değişken ve çalışanların karar alma süreçlerine katılım istekleri ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın Modeli Şekil 9’da gösterilmektedir.

### Şekil 6

#### *Araştırmanın Modeli*



## 4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İnsanlar çalışma hayatında belli tutum ve algılara sahiptir. Bu tutumlardan en önemlileri ise çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel adalet algılarıdır. Örgütsel bağlılık çalışanların işyerine olan tutumlarının bir göstergesidir (İnce ve Gül, 2005, s.4). Örgütsel adalet algısı ise çalışanların ortaya koydukları emek ve çabaları karşılığında elde ettikleri kazanımların adilliğine olan algılarıdır (Cropanzano vd., 2007, s. 35). Çalışanların işletmelerindeki davranışlarını belirleyen bu iki tutum, karar alma süreçlerine katılımlarını da etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları olumlu olan çalışanların kurum kültürüne uygun davranışlar sergilemesi ve örgütsel amaçları içselleştirerek olumlu davranışlara yöneleceği aksi durumda ise kurum kültürüne aykırı davranışlar sergilemeleri mümkündür (Bayram, 2005; Cohen-Charash ve Spector, 2001; İbicioğlu, 2000; Selek Öz ve Sağlam, 2019). Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algıları ve çalışanların kararlara katılımı arasındaki ilişkilerin araştırılmasının kurumsal performansa önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın ayrıca günümüzde çağdaş yönetim anlayışının bir sonucu olarak çalışanların kararlara katılımının nasıl artırılacağına yönelik olarak da katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu nedenle çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılımlarına etkisini belirlemektir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin alt boyutlarının çalışanların karar alma süreçlerine katılımları üzerindeki etkileri de incelenecektir. Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı da çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kıdem ve iş pozisyonu açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

## 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma konusunda yapılan alanyazın taraması neticesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

### 4.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Karar Alma Süreçlerine Katılım İlişkisi

Çalışanların örgütsel bağlılıkları örgüt kültürü ile özdeşleşmelerini sağlayan bir özelliğe sahiptir. Örgütsel bağlılığın bir başka özelliği ise örgütsel amaçlara yönelik çalışan tutumlarının düzeyini belirlemesidir. İşletmelerin sürekli iyileştirme faaliyetleri ve çağdaş yönetim uygulamalarının etkinleştirilmesi, çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmeleri ile ilişkilidir (Keskin, 2018). Her çalışanın işyerine katkı sağlamak



ve çözüm üretmek için örgütsel amaçları kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması gerekmektedir (Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005). Paydaşların demokratik bir şekilde sorumlu oldukları alanlar başta olmak üzere belli düzeylerde kararlara katılması, kendilerini etkileyen durumlara yönelik görüş ve önerilerini açıkça ifade etmelerine bağlıdır (Pehlivan, 2000). Katılmanın sağlıklı ve etkin bir süreç olarak işleyebilmesi ise çalışanların örgütsel düzeyde alınan kararların sorumluluğunu paylaşmaları, geri bildirim ve önerilerin geliştirilmesinde açık bir iletişimin oluşturulmasına bağlıdır (Dick ve Metcalfe, 2001). Bu bağlamda, karar alma sürecine katılımı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Köse ve Gül (2021) örgütsel bağlılık ile çalışanların karar alma süreçlerine katılımı arasında olumlu bir ilişki belirlemiştir. Başığit (2009) ve Kaygısız Gül'ün (2012) çalışmalarında da örgütsel bağlılık ile çalışanların kararlara katılımı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Alanyazında örgütsel bağlılık ve çalışanların kararlara katılımları arasında anlamlı ilişki olduğunu doğrulayan farklı çalışmalar da bulunmaktadır (İnci, 2023; Köylü ve Gündüz, 2019; Polat ve Yavuz, 2021). Ayrıca Başığit (2009), Cihangiroğlu (2009), İnci (2023), Kaygısız (2012), Köylü ve Gündüz (2019) örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile çalışanların kararlara katılım istekleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler belirlemişlerdir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>**: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>**: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>**: Çalışanların devam bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>**: Çalışanların normatif bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

#### ***4.3.2. Örgütsel Adalet ve Karar Alma Süreçlerine Katılım İlişkisi***

Örgütsel adalet, çalışanların işyerindeki uygulama, faaliyet ve kararların adilliğine yönelik inançları olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, örgütsel düzeyde sadece maddi ve manevi ödüller değil, kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl açıklandığının çalışanlar tarafından algılanma biçimi örgütsel adaleti açıklamaktadır

(İçerli, 2010). Çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel davranışlarını belirleyen bir yapıya sahiptir. İşletme içinde kararlara katılım çalışanların alınan kararlara katkılarının olması bakımından önemlidir. Örgütsel adalet ile örgütsel düzeyde kararlara katılım arasında karşılıklı bir etki söz konusudur (Çolak ve Erdost, 2004: 52). Örgütsel adaletin çok boyutlu yapısı işlemsel adalet olarak tanımlanan ve karar alma süreçlerinin adillğine olan algılarının da etkili olmasını sağlamaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının çalışanların kararlara nasıl katıldıklarını ve kararların sonuçlarını etkilediği görülmektedir (Söyük, 2003). Örgütsel adalet açısından karar verme biçimleri ve yöntemleri ile kararların tarafsız ve doğru alınmaları kararlar alınırken çalışanın katılıp katılmadığı, kararlara çalışanların itiraz haklarının olup olmadığı da etkilidir (Moorman, 1991). Alanyazında örgütsel adalet ve çalışanların kararlara katılımları arasında anlamlı ilişki olduğunu belirleyen çalışmalar bulunmaktadır (Cropanzana vd., 2007; George ve Zhou, 2007; Kaya, 2022; Lind vd., 1990). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Çalışanların işlemsel adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır

#### **4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Veriler çevrimiçi (online) anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılımlarına etkisini belirlemek üzere tasarlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerde “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Katılım Ölçeği” kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde yer alan kişisel bilgi formu katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kıdem ve idari/yönetmel görev bilgilerinin öğrenilmesi amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde Meyer ve

diğerleri (1993) tarafından çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için geliştirdikleri Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Dağlı ve diğerleri (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 18 maddeli ve 3 boyutludur. Ölçekte, birinci faktör olan duygusal bağlılık 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci faktör olan devam bağlılığı 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12) ve üçüncü faktör olan normatif bağlılık ise yine 6 maddeden (13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşmaktadır. Böylece 18 maddelik uyarlama ölçeğin, orijinal ölçek ile uyum gösterdiği söylenebilir. Ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. maddeleri ters maddelerdir. Uyarlanmış ölçeğin, Cronbach-Alpha değerleri incelendiğinde; birinci boyutta 0,80, ikinci boyutta 0,73, üçüncü boyutta 0,80 değerleri görülmektedir (Dağlı vd., 2018).

Anket formunun üçüncü bölümünde kullanılan örgütsel adalet ölçeği, çalışanların işyerindeki adalet algılarının ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekte toplam 20 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin 1.ile 9. ifadeler arası etkileşimsel adalet, 10. İle 15. sorular arası işlemsel adalet ve 16. İle 20. sorular arası ise dağıtımsal adalet boyutlarını oluşturmaktadır. Ölçek, beşli Likert tipli olarak tasarlanmış ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılıyorum, (3) Orta Derecede Katılıyorum, (4) Büyük Ölçüde Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum olarak derecelendirilmiştir. Ölçek için yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı değerleri etkileşim adaleti alt boyutu için ,91, işlem adaleti alt boyutu için ,95, dağıtım adaleti alt boyutu için ,93 ve ölçeğin tamamı için ,93 bulunmuştur (Hızarcıoğlu, 2021: 178).

Anket formunun dördüncü bölümünde ise katılımcıların kararlara katılma durumlarını belirlemeye yönelik Kahnweiler ve Thompson (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Katılım Ölçeği” bulunmaktadır. Toplam 27 maddelik ölçek çalışanların kararlara katılım durumları ve katılma istekleri olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiş olup ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s alpha) ,93 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada sadece “Kararlara Katılma İsteği” boyutu kullanılmıştır.

#### **4.5. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci**

Bu çalışmanın evrenini beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma evreninin beyaz yakalı çalışanlar olarak tercihinde, beyaz yakalı çalışanların örgütlerde karar verici durumda olma potansiyellerinin daha yüksek olması belirleyici olmuştur. Kolayda

örnekleme tekniği ile olabilecek en fazla çalışana ulaşılmak amaçlanmıştır. Araştırma verileri 2023 yılının Mart-Kasım ayları arasında toplanmıştır. Anketler katılımcılara Google Forms platformu aracılığı ile ulaştırılmıştır. Bu süre zarfında 417 çalışana ulaşılabilmiş ancak bazı anketlerin özensiz yanıtlanması ve ankette yer alan kontrol sorusuna hatalı yanıt verilmesi nedeniyle analize 293 anket dahil edilebilmiştir. Veri toplamaya başlamadan önce 02.02.2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan E-61923333-050.99-217514 sayılı izin alınmıştır. Ayrıca ankete katılım öncesi katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

#### **4.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Çalışmada kullanılan ölçekler daha önceden Türkçe'ye uyarlanmış ve Türkçe yazında yaygın şekilde kullanılan ölçekler olduğundan bu ölçekler tekrardan keşfedici faktör analizine tabi tutulmamış, doğrudan doğrulamayı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizinde ise Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerlerinden faydalanılmıştır. Analizlerde Jamovi istatistik paket programında (sürüm 2.3.26) bulunan SEM eklentisi kullanılmıştır.

##### ***4.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamayı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi***

Çalışmada kullanılan Örgütsel Bağlılık ölçeğinin veriye uyumunu test etmek amacıyla doğrulamayı faktör analizine başvurulmuştur. Ölçeğin, veri setine uyumunu iyileştirme amacıyla Örgütsel Bağlılık ölçeğinden madde1, madde 2, madde 6, madde 10, madde 11, madde 14 ve madde 15 çıkarılmıştır. Ayrıca madde 7 ile madde 8'in hata terimleri arasına kovaryans tanımlanmıştır. Neticede, Tablo 3'te sunulan uyum indekslerine ulaşılmıştır.

**Tablo 3**

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri*

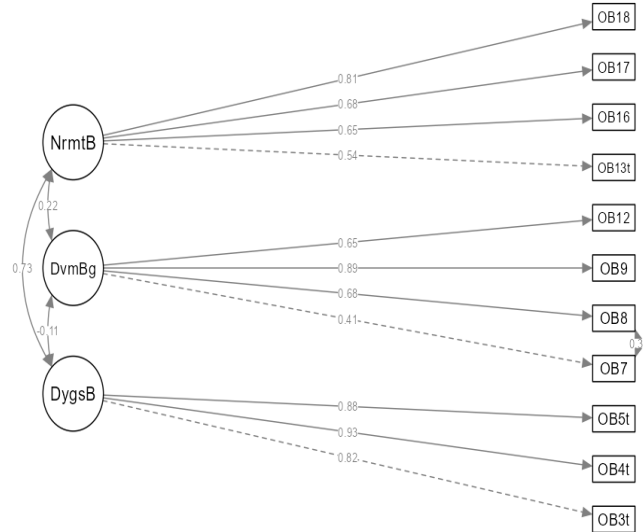
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modifikasyon Sonrası
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,175
SRMR	<0,05	<0,08	0,071
RMSEA	<0,05	<0,08	0,086
CFI	>0,95	>0,90	0,941
TLI	>0,95	>0,90	0,919
GFI	>0,95	>0,90	0,935

**Not.** SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; GFI: Goodness of Fit Index (Schermelleh Engel vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017)

Tablo 3'te görüleceği üzere çıkarılan maddeler ve yapılan modifikasyonlar sonrasında elde edilen yapının uyum indeksleri ile literatürdeki uyum kriterleri (Schermelleh Engel vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017) karşılaştırıldığında bu değerlerin kabul edilebilir uyumu ifade ettiği söylenebilir. Sonuçta ulaşılan yapı Şekil 10'da sunulmuştur.

**Şekil 7**

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı*



Örgütsel Bağlılık ölçeğinin raporlanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri ölçeğin güvenilir olduğunu belirtmektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Ölçeğe ait Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4**

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları*

Boyut	CR	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	0,909	0,907
Devam Bağlılığı	0,761	0,766
Normatif Bağlılık	0,769	0,765

**4.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi**

Çalışmada kullanılan Örgütsel Adalet ölçeğinin veriye uyumunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Ölçeğin, veri setine uyumunu iyileştirme amacıyla Örgütsel Adalet ölçeğinden madde 1, madde 3, madde 10, madde 16, madde 19, madde 20 çıkarılmıştır. Ayrıca madde 2 ile madde 4'ün ve madde 17 ile madde 18'in hata terimleri arasına kovaryans tanımlanmıştır. Neticede, Tablo 5'te sunulan uyum indekslerine ulaşılmıştır.

**Tablo 5**

*Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri*

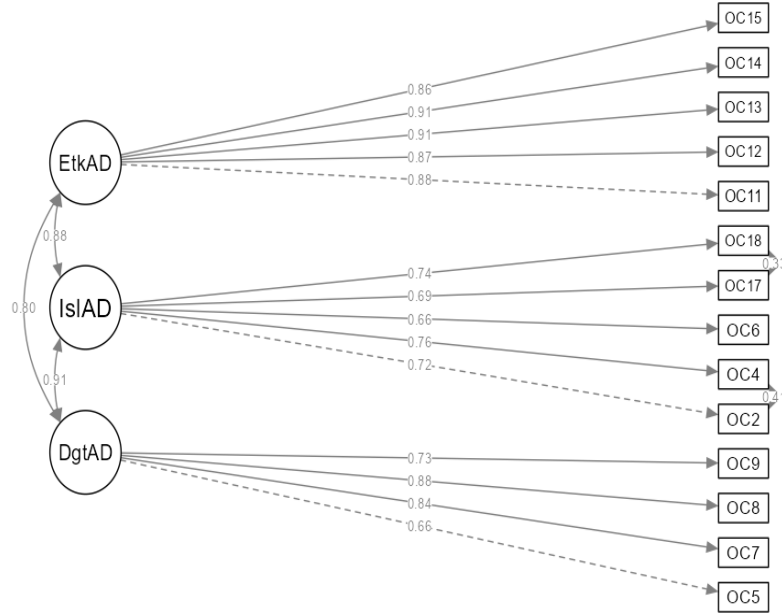
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modifikasyon Sonrası
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,86
SRMR	$<0,05$	$<0,08$	0,035
RMSEA	$<0,05$	$<0,08$	0,080
CFI	$>0,95$	$>0,90$	0,959
TLI	$>0,95$	$>0,90$	0,949
GFI	$>0,95$	$>0,90$	0,907

**Not.** SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; GFI: Goodness of Fit Index (Schermelleh Engel vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017)

Tablodan 5'te görüleceği üzere çıkarılan maddeler ve yapılan modifikasyonlar sonrasında elde edilen yapının uyum indeksleri ile literatürdeki uyum kriterleri (Schermelleh Engel vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017) karşılaştırıldığında bu değerlerin iyi uyumu ifade ettiği söylenebilir. Sonuçta ulaşılan yapı Şekil 11'de sunulmuştur.

## Şekil 8

### Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yapısı



Örgütsel Adalet ölçeğinin raporlanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri ölçeğin güvenilir olduğunu belirtmektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Ölçeğe ait Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6**

#### Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları

Boyut	CR	Cronbach's Alpha
Dağıtım Adaleti	0,862	0,854
İşlem Adaleti	0,841	0,859
Etkileşim Adaleti	0,917	0,947

#### 4.6.3. Örgütsel Katılım İsteği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan Örgütsel Katılım İsteği ölçeğinin veriye uyumunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Ölçeğin, veri setine uyumunu iyileştirme amacıyla Örgütsel Katılım İsteği ölçeğinden madde 20, madde 22, madde 23,

madde 26 ve madde 27 çıkarılmıştır. Ayrıca madde 16 ile madde 17'in hata terimleri arasında, madde 17 ile madde 18'in hata terimleri arasında ve madde 16 ile madde 18'in hata terimleri arasında kovaryans tanımlanmıştır. Sonuçta, Tablo 7'de verilen uyum indekslerine ulaşılmıştır.

**Tablo 7**

*Örgütsel Katılım İsteği Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri*

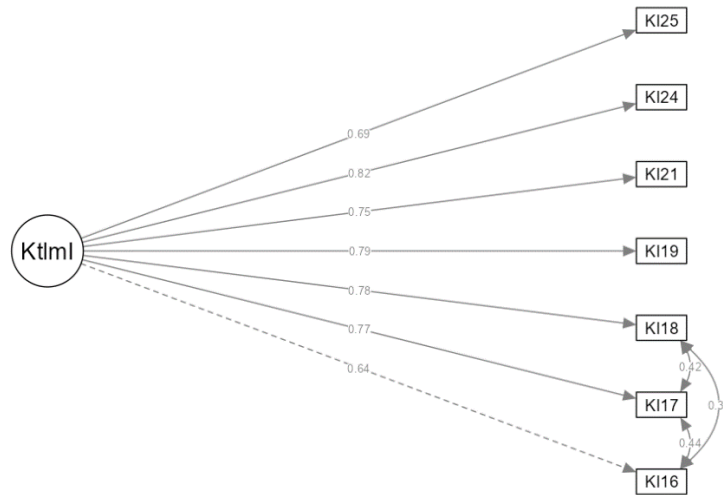
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modifikasyon Sonrası
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,25
SRMR	<0,05	<0,08	0,022
RMSEA	<0,05	<0,08	0,066
CFI	>0,95	>0,90	0,989
TLI	>0,95	>0,90	0,978
GFI	>0,95	>0,90	0,977

**Not.** SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; GFI: Goodness of Fit Index (Schermelleh Engel vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017)

Tablo 7'de görüleceği üzere çıkarılan maddeler ve yapılan modifikasyonlar sonrasında elde edilen yapının uyum indeksleri ile literatürdeki uyum kriterleri (Schermelleh Engel vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017) karşılaştırıldığında bu değerlerin iyi uyumu ifade ettiği söylenebilir. Sonuçta ulaşılan yapı Şekil 12'de sunulmuştur.

**Şekil 9**

*Örgütsel Katılım İsteği Ölçeği Faktör Yapısı*





Örgütsel Katılım İsteği ölçeğinin raporlanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri ölçeğin güvenilir olduğunu belirtmektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Ölçeğe ait Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8**

*Örgütsel Katılım İsteği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları*

Boyut	CR	Cronbach's Alpha
Katılım İsteği	0,900	0,907

#### 4.7. Bulgular

##### 4.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında 416 adet çalışana ulaşılmıştır. Ancak elde edilen anketler; kontrol sorusuna verilen yanıtlar, yanıtların özenli verilip verilmediği ve uç değerler içerme durumu açısından incelenmiştir. Bu incelenme neticesinde, uygun olmayan anketler kapsam dışı bırakılmış, analizlere 293 katılımcıdan gelen veriler ile devam edilmiştir. Katılımcıların %54,9'unu kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %52,8'i evli, %52,2'si lisans mezunu, %46'sı 31-40 yaş aralığındadır. İdari/yönetmel görevi olan katılımcıların oranı %32,2 iken %32,8'i 6-10 yıl arasında kıdeme sahiptirler. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ayrıntılı bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9**

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	132	45,1
	Kadın	161	54,9
Medeni Durum	Evli	153	52,8
	Bekâr	137	47,2
En son mezun olunan okul	Lise	15	5,2
	Önlisans (MYO)	23	7,9
	Lisans (Üniversite)	152	52,2
	Yüksek Lisans	87	29,9
	Doktora	14	4,8
Yaş	22-30 yaş	123	42,0
	31-40 yaş	137	46,8
	41-50 yaş	30	10,2
	51 yaş ve üzeri	3	1,0
Kıdem	1-5 yıl	117	39,9
	6-10 yıl	96	32,8
	11-15 yıl	56	19,1
	16 yıl ve üstü	24	8,2
İdari/Yönetmel Görev	Var	94	32,2
	Yok	198	67,8

#### 4.7.2. Çalışmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, katılımcıların çalışma kapsamında hazırlanan anket formunda yer alan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel katılım isteği ölçeklerine verdikleri yanıtların ortalama değerleri sunulmuştur. Ayrıca çalışma verilerinin normallik varsayımlarını test edebilmek için basıklık ve çarpıklık değerleri saptanmıştır. Bu değerler aşağıda Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10**

*Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

Değişkenler	Ortalama	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	3,25	0,76	,208	-,408
Duygusal Bağlılık	3,29	1,22	-,035	-1,18
Devam Bağlılığı	3,22	1,17	-,224	-1,16
Normatif Bağlılık	2,94	1,00	,006	-,757
<b>Örgütsel Adalet</b>	2,99	1,01	-,097	-,908
Dağıtım Adaleti	2,92	1,07	-,003	-1,04
İşlemsel Adalet	2,97	1,01	-,059	-,899
Etkileşimsel Adalet	3,20	1,13	-,290	-,952
<b>Örgütsel Katılım İsteği</b>	4,05	0,859	-,890	,284

N=293; Ölçüm 5'li Likert ölçeğinde yapılmıştır.

Tablo 10'da görüleceği üzere katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıt ortalamaları incelendiğinde; katılımcıların örgütlerine orta düzeyde bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde algılanan bağlılık boyutu “duygusal bağlılık” ( $\bar{X}=3,29$ ) iken en düşük düzeyde algılanan bağlılık boyutu ise “normatif bağlılık” ( $\bar{X}=2,94$ ) olmuştur.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine verdikleri yanıt ortalamaları incelendiğinde; katılımcıların örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcıların en yüksek düzeyde algıladığı adalet boyutu “etkileşimsel adalet” ( $\bar{X}=3,20$ ) olurken, en düşük algıladıkları örgütsel adalet boyutu ise “dağıtım adaleti” olmuştur ( $\bar{X}=2,92$ ).

Katılımcıların örgütsel katılım isteği ölçeğine verdikleri yanıt ortalamaları incelendiğinde ise, katılım isteklerinin yüksek olduğu ( $\bar{X}=4,05$ ) söylenebilir.

Elde edilen verilerin normal dağılım durumlarını test edebilmek için verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5

arasında yer aldığı (Tabachnick ve Fidell, 2013) görüldüğünden verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır.

#### 4.7.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddetini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analize dahil edilen değişkenlerin sürekli değişken niteliğinde olması nedeniyle Pearson Korelasyon Katsayısı (r) dikkate alınmıştır. Değişkenler arası korelasyon analizi Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11**

*Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi*

	Katılım İsteği	Duygusal	Devam	Normatif	Dağıtım	İşlemsel	Etki.
Katılım İsteği	—						
Duygusal	-0,139 *	—					
Devam	0,407 ***	-0,116 *	—				
Normatif	0,017	0,799 ***	0,236 ***	—			
Dağıtım	-0,084	0,572 ***	-0,026	0,569 ***	—		
İşlemsel	-0,048	0,632 ***	-0,018	0,637 ***	0,961 ***	—	
Etkileşimsel	-0,047	0,592 ***	-0,040	0,557 ***	0,850 ***	0,928 ***	—

\* p < ,05, \*\* p < ,01, \*\*\* p < ,001

Tablo 11’de görüleceği üzere değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde; Örgütsel katılım isteğinin sadece duygusal bağlılık ile negatif yönlü ve anlamlı (r=-,139; p<,05) bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, devam bağlılığı ile pozitif yönlü ve anlamlı (r=,407; p<,001) şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel katılım isteğinin sadece duygusal bağlılık ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, devam bağlılığı ile pozitif yönlü ve anlamlı şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır.

#### 4.7.4. Regresyon Analizi Bulguları

Daha önce gerçekleştirilen korelasyon analizinde sadece duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel katılım isteği arasında anlamlı bir ilişki saptandığından bu kısımda bağımsız değişkenlerin “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı”, bağımlı değişkenin ise “örgütsel katılım isteği” olduğu çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyonda, ilgili bağımsız değişkenlerim modele aynı zamanda dahil edildiği “Enter” metodu kullanılmıştır. Çoklu regresyon sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12***Çoklu Regresyon Analizi Modeli Özet İstatistikler*

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	İstatistikler			
				F	df1	df2	p
1	0,402	0,161	0,161	27,9	2	290	<,001

*Bağımlı değişken:* Örgüte Katılma İsteği; *Bağımsız değişkenler:* Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

Tablo 12’de görüleceği üzere çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıklarının örgütsel katılım isteklerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (F=27,9; p<,001; R<sup>2</sup>=0,161) görülmüştür. R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde bağımlı değişkendeki (örgütsel katılım isteği) değişimin %16’sının bağımsız değişkenlerden (duygusal bağlılık, devam bağlılığı) söylenebilir.

**Tablo 13***Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları*

Bağımsız Değişken	B	SH	t	p	Std. β
(Sabit)	3,3301	0,1898	17,54	<,001	
Duygusal Bağlılık	-0,0563	0,0370	-1,52	0,129	-0,0823
Devam Bağlılığı	0,2751	0,0388	7,09	<,001	0,3837

*Bağımlı değişken:* Örgütsel katılım isteği; R=0,402, R<sup>2</sup>=0,161; Durbin-Watson: 1,93

Tablo 13’te görüleceği üzere Duygusal Bağlılık değişkeninin Örgütsel Katılım İsteği değişkeni üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (p>0,05). Ancak Devam Bağlılığı değişkeninin Örgütsel Katılım İsteği değişkeni üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0.05) saptanmıştır. Bu nedenle Örgütsel Katılım İsteğini yordamada sadece Devam Bağlılığı boyutunun anlamlı etkisi vardır (β=0,3837; p<.001).

**Tablo 14***Hipotez Red-Kabul Durumları*

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>1a</sub></b> : Çalışanların duygusal bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
<b>H<sub>1b</sub></b> : Çalışanların devam bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>1c</sub></b> : Çalışanların normatif bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
<b>H<sub>2a</sub></b> : Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
<b>H<sub>2b</sub></b> : Çalışanların işlemsel adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
<b>H<sub>2c</sub></b> : Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red

Tablo 14’te görüleceği üzere araştırmada H<sub>1b</sub> hipotezi kabul edilirken H<sub>1a</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve öneriler bölümünde ilk olarak, araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Ardından çalışmanın özgünlüğü tartışılmakta ve kısıtlara yer verilmektedir. Son olarak, gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

### **Bulguların Yorumu**

Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular, daha önceki araştırmalar ve çalışmanın teorik arka planı da göz önünde bulundurularak ve bulguların sunulduğu sıraya göre yorumlanmaktadır.

### **Örgütsel Bağlılık ve Karar Alma Süreçlerine Katılım İsteği İlişkisi**

Araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların duygusal bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında negatif yönlü ve anlamlı; çalışanların devam bağlılığı ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda “**H<sub>1a</sub>**: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” ve “**H<sub>1c</sub>**: Çalışanların normatif bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri reddedilmiştir. “**H<sub>1b</sub>**: Çalışanların devam bağlılıkları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi ise kabul edilmiştir. Çalışanların ücret, sosyal haklar, işletmenin sağladığı statü ve prestij gibi çıkarılara dayalı kazanımlarının artması ve çalışanların işletmelerine yapmış oldukları yatırımlardan vazgeçmek istememeleri örgütsel katılım isteklerini desteklemektedir. Ayrıca alternatif iş imkanlarının az olmasının da devam bağlılığı açısından örgütsel katılım isteklerini olumlu etkilediği ifade edilebilir.

Konuya ilişkin literatürün incelenmesi sonucunda; Başyığıt (2009), Cihangiroğlu (2009), İnci (2023), Kaygısız (2012), Köylü ve Gündüz (2019) örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının kararlara katılım istekleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler belirlediği görülmektedir. Köse ve Gül (2021) araştırmalarında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile kararlara katılmaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Polat ve Yavuz (2021) ise çalışanların normatif bağlılıklarının tek başına karara katılma algılarını etkilediğini

belirlemiştir. Bakan ve diğerleri (2013) çalışanların işyerinde kararlara katılma isteklerinin işletmenin uygulama ve faaliyetleri ile kişisel ekonomik durumları arasında yakın bir ilişki olduğuna yönelik inancının kişisel amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıracağına ilişkin olumlu bir yargıları olduğunu belirlemiştir. Appelbaum ve diğerleri (2000) ve Eren (2017) çalışanların kararlara katılmaları ile bağlılıkları arasında karşılıklı bir etki olduğu duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel amaçları içselleştirmeleri ile kararlara katılma isteklerinin yüksek olduğu, katılma imkânı sağlanan çalışanların ise kendilerini değerli hissetmeleri nedeniyle bağlılıklarının arttığını belirlemiştir.

Çalışanların işletmelerine manevi bir yükümlülük hissetmemelerine karşılık işletmelerine yaptıkları yatırımlar nedeniyle bu yatırımları kaybetmek istememeleri ayrıca işyerinden ayrılmaları halinde katlanması gereken maliyetlerin yüksek olacağına yönelik inançları nedeniyle örgütsel kararlara katılım isteklerinin olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Çalışanların devam bağlılıklarının işyerlerinin sunduğu imkanları kaybetmeme isteği nedeniyle kararlara katılım isteği göstererek mevcut kazanımlarını koruma gayretini de temsil ettiği öne sürülebilir. Çalışanların maddi kazanımları olan maaş, kıdem tazminatı, sosyal haklar, ikramiye ve sosyal statünün kaybedilmek istenmemesi de kararlara katılım açısından önemlidir. Kararlara katılım, çalışanların ortak amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde görev ve sorumluluklar üstlenmesini ifade ettiğinden işletmeye yapılan yatırımlara yönelik düşünce ve önerilerini söyleme isteğini olumlu etkileyebilir. Çalışanların örgütsel katılıma yönelik isteklerinin geri bildirim yönüne yönelik önerilerin geliştirilmesi ve etkin bir iletişime dayanması nedeniyle çalışanların kişisel beklentilerini de kapsamaktadır. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel katılım isteklerinin devam bağlılığın sonuçları arasında yer alan performans ve işe devam etme niyetleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, çalışanların duygusal bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının kararlara katılma isteklerini olumlu yönde etkileyeceğine yönelik hipotezler kurulmuş, ancak yapılan analizler neticesinde bu hipotezler reddedilmiştir. Kurulan hipotezlerin reddedilmesinin nedenleri çeşitli olabilir. Araştırma verisinin elde edildiği örgütlerdeki liderlik tarzları, örgüt kültürü ve bağlamsal faktörler bu hipotezlerin reddedilmesinde rol oynamış olabilir. Çalışanların fikir ve önerilerini dile getirmesinin hoş karşılanmadığı, hiyerarşinin sert bir şekilde hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar kararlara katılma konusunda isteksiz olabilirler. Örgütüne duygusal ve ahlaki açıdan bağlanmış çalışanlar,

örgütlerinin değerlerini ve örgütlerinin kültürlerini içselleştireceklerinden, üst yöneticilerin karar alanları konusunda bilinçli bir şekilde sessiz kalıp kendilerini geriye çekebilirler. En iyisini üst yönetimin bileceğine yönelik bir inanç da çalışanları kararlara katılım isteği konusunda olumsuz etkilemiş olabilir.

### **Örgütsel Adalet ve Karar Alma Süreçlerine Katılım İsteği İlişkisi**

Araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel kararlara katılım istekleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda “**H<sub>2a</sub>**: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır”, “**H<sub>2b</sub>**: Çalışanların işlemsel adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” ve “**H<sub>2c</sub>**: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile karar alma süreçlerine katılım istekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri reddedilmiştir. Konuya ilişkin literatürün incelenmesi sonucunda, Alanoğlu ve Demirtaş (2019), Bradberry ve Tatum, (2002), George ve Zhou, (2007), Nezam ve diğerleri (2015) çalışanların örgütsel adalet algıları ile karara katılmaları arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirledikleri görülmüştür. Çolak ve Erdost (2004) araştırmalarında örgütsel adalet ile örgütsel düzeyde kararlara katılım arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu belirlemişlerdir. Özen (2003) etkileşim etkisine bağlı olarak çalışanların örgütsel adalet algıları düzeyi temelinde belli çıkarımlarda bulduklarını ve bu çıkarımların da kararlara katılma düzeylerini etkilediğini ifade etmektedir. İçerli (2009) ise çalışanların örgütsel kararlara katılmadığı, kararların daha çok üst yöneticiler tarafından alındığı iş yerlerinde merkeziyetçi bir yapı olması nedeniyle örgütsel adalet algı düzeylerinin düşük olduğunu saptamıştır. Altıntaş (2007) ise kararlara katılım ile işlem adaleti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Schminke ve diğerleri (2002) kararlara katılım ile dağıtım adaleti arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki saptamışlardır. Bu araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel katılım durumları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Literatürdeki bu bulgulara karşılık bu araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel katılım istekleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda, çalışmanın örnekleminde yer alan çalışanların üyesi oldukları örgütlerde kararların merkezi bir biçimde alındığı, hiyerarşik örgüt yapısı neticesinde çalışanların örgütsel katılımının oldukça zor olduğu söylenebilir. Böyle bir örgüt kültürü ve örgüt yapısı, çalışanların örgütsel kararlara katılım sağlama



isteğini olumsuz etkiliyor olabilir. Çalışanlar örgütlerini ne kadar adil görseler de merkezi karar yapısı ve hiyerarşik örgüt yapısı, onları kararlara katılım hususunda isteksiz kılabilir. Araştırma örnekleminde yer alan işletmelerde katılımcı karar alma süreçlerinin işletilmemesi ve karar almanın bir üst yönetim fonksiyonu olduğuna yönelik yaygın inançlar nedeniyle bu sonuç elde edilmiş olabilir. Bu bağlamda, bu çalışmanın örneklemini oluşturan beyaz yakalıların karar alma süreçlerine katılım isteklerinde adalet algılarının etkili olmadığı ifade edilebilir.

## **Öneriler**

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak uygulamaya yönelik bazı önerilerde bulunulabilir.

Çalışanların devam bağlılığını doğrudan etkileyen maaş, kıdem tazminatı, sosyal haklar, ikramiye ve sosyal statüye yönelik iyileştirmeler çalışanların örgütsel katılım isteklerinin etkinleştirilmesini sağlayabilir.

Çalışanların örgütsel katkı düzeylerine bağlı olarak ödüllendirme sistemlerinin düzenlenmesi önemlidir. Bu doğrultuda örgütsel katkı sunan çalışanların maddi ve manevi ödüller ile desteklenmesi gerekmektedir. İşletme içinde karar alma süreçlerinin desteklenmesi için oyunlaştırma uygulamaları ile bütün çalışanların katılım düzeyi ve sonuçlarına ilişkin bilgileri şeffaf bir biçimde görebileceği dönemsel puanlama sistemleri ve yarışma unsurlarının kullanılması çalışanların örgütsel katılım isteklerini teşvik edebilir.

Çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel amaçları arasındaki dengenin kurulması ve çalışanların işyerinde kararlara katılma isteklerinin yükseltilmesi amacıyla kullanılabilir. Karar alma süreçlerine aktif katılım sergileyen çalışanların kişisel görüş ve önerilerinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için değerlendirilmesi sağlanabilir.

Araştırma sonuçlarına uygun olarak gelecekteki araştırmacılara yönelik *öneriler* aşağıda sunulmuştur.

Bu araştırma Türkiye örnekleminde beyaz yakalı çalışanlara yönelik gerçekleştirilen kesitsel bir araştırma olma özelliğini taşımaktadır. İzleyen araştırmalarda Türkiye’de faaliyet gösteren farklı iş kolları, farklı bölümler ve farklı kültürlere sahip çalışanlar ile karşılaştırmalı analizler yapılabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda söz konusu

ilişkiler mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanlar örnekleminde karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.

Bu araştırmada nicel analiz yöntemi kullanılması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyine yönelik araştırma yapılmıştır. Bu konuda ileride yapılacak araştırmalarda derinlemesine mülakat yönetimlerinin dahil edileceği karma ya da nitel analiz yöntemlerinin kullanılacağı araştırmalar yapılabilir.

Bu araştırmada örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda kararlara katılımı etkileyen iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma eğilimi, sinizm, değişime açıklık ya da motivasyon değişkenleri kullanılarak araştırmalar yapılabilir.

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının karar alma süreçlerine katılımlarına etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet bağımsız değişken karar alma süreçlerine katılım ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin farklı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenebilir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığının çalışanların örgütsel katılım isteklerini etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yönteminin kullanılması ve örneklem sayısının düşük olması nedeniyle elde edilen bu sonuçları genellemek mümkün görünmemektedir. Araştırmaya dâhil edilen örneklem hacminin sınırlı olması ve anketlerin geri dönüş oranının çok yüksek olmaması da çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Bu konuda farklı örneklemlerde gerçekleştirilecek çok daha fazla sayıda araştırmaya gereksinim duyulduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ő. (2015). *İŞ görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: Bir devlet hastanesi rneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi.
- Acar, P. (2019). Örgütsel ğrenme, vatandaşlık ve adalet. İçinde . Kirel ve O. Ağlargoğ (Ed.), *rgtsel Davranış* (ss.192-209). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akıl Karallı S. (2003). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmenlerin karara katılma düzeyleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Akman, F. M. (2021). *Okullarda değişim yönetimi çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları ile kararlara katılım davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Aksay, K., Erbil, C. ve ğt, A. (2016). Çalışanların karar alma sürecine katılımının yenilikçilik kapasitesi ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 114-129.
- Akyel, Y. (2014). *rgtsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin karara katılmasının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi. *The Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.
- Allen, N.J. ve Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altıntaş, F. . (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. E. ve Kalleberg, A. L. (2000), *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Economic Policy Institute, ILR Press.
- Atılđan, S. ve Geçikli, G. (2020). Örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(Aralık zel Sayı), 289-312.
- Aydemir, M. ve Erşan, C. (2011). Yeni kurulan üniversitelerde örgütsel bağlılık sorunu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 55-72.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların rgtsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İŞletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

- Bakan, D. ve Büyükbeşe, Ö. (2008). Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.
- Bakan, İ., Erşahan, B. ve Büyükbeşe, T. (2013). Katılımcı karar verme ile çalışanların işe yönelik davranışları arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 107-139.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayınları.
- Başıyigit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bradberry, T. ve Tatum, B.C. (2002, Temmuz). *Seeking justice in organizations: The time is now* [sözlü sunum]. 2nd Biannual International Conference on Personal Meaning on Freedom, Responsibility, and Justice, Vancouver, Canada.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O., B., Arpacı, S. Ç., ve Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel adalet*. Nobel Yayıncılık.
- Can, H. ve Güney, S. (2015). *Genel işletme*. Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan Azizioğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Siyasal Kitabevi.
- Cihangiroğlu, (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-371.
- Cropanzana R., Bowen D. E. ve Gilliland S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Çankır, Y. ve Yener, S. (2017). *İşte pozitif davranış*. Çizgi Yayınları.
- Çevik Tekin, İ., ve Akgemci, T. (2019). Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1674-1692.
- Çiftçi, K. (2019). *Okulların yapıları ile öğretmenlerin kararlara katılma durumları ve katılma istekleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi.

- Çolak Çoşkun, R. ve Uğur, E. (2018). Hemşirelerin yönetsel kararlara katılımlarının iş yaşam kalitesine etkisi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 142-149.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Dağlı, A., Baysal, N. ve Korkut A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel adalet. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 1-20.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Demirel, A. (2022). *Mesleki tatmin düzeyinin mesleki ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: mali hizmetler uzmanlığı kariyer mesleği üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Demirtaş Z. ve Alanoğlu M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16(2), 83-100.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment. a comparative study of public officers and civilian staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin ve psikolojik sözleşmenin etkisine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(Ocak-Haziran), 47-80.
- Doğan, S. ve Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(Temmuz-Aralık), 37-61.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(14), 60-87.
- Ekici, D. (2021). *Yönetim kademeleri*. <http://www.dilekekici.com/bilgi/yonetim-kademeleri/> adresinden 17.08.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (16. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Erenel, F. (2011). Personel temin ve seçim sürecinde adaylarda oluşan adalet algısının örgüte etkilerinin analizi. *Maliye Finans Yazıları*, 95, 9-21.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2019). Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe uyarlanması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 113-121.

- Ersoy, S., ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel bağlılık. İçinde D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (ss.1-18). Ekin Yayınevi.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- George, J.M. ve Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi.
- Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y. ve Yıldırım, A. (2019). Örgüt yönetiminde karar verme süreci: Bitmeyen bir tartışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gündoğan, A. (2010). *İş Tatmini ve örgütsel bağlılık: Bir insan kaynakları bölümünde uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. ve Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. Sage.
- Hızarcıoğlu, G. (2021). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ve bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolü: İstanbul ilinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Hızarcıoğlu, G. ve Güney, S. (2022). Öğretmenlerin kimlik algısı ve bağlılık ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 993- 1021.
- Işık, O., Ö. Uğurluoğlu ve M. Akbolat (2012), Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13-22.

- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İçöz, D. (2014). *Algılanan Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- İnci, H. (2023). *Akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Banka çalışanları örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Avrasya Üniversitesi.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kanbur, A. (2015). Örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olarak işyeri arkadaşlığının incelenmesi üzerine emniyet teşkilatında bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 31, 45-63.
- Karayazı (2016). *Çalışanların yönetime katılımı ve öneri sistemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Kaya, S. (2022). *Yöneticilerin işyerinde dini ve batıl inançlarının karar alma tarzlarına etkilerinin örgütsel adalet algılarının düzenleyici rolü altında yerel yönetimlerde araştırılması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Arel Üniversitesi.
- Kaygısız Gül, A. (2012). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki: Kütahya örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Keskin, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, Tamer (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Yayınları.
- Korkmazer, F. ve Pirol, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışlarına etkisi: bir hastane örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 43-62.

- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi.
- Korkut, F., Toğa, N. ve Aksoy, A. (2018). Örgütsel adalet algısının tükenmişlik sendromuna etkisi: bir alan çalışması. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 131-142.
- Köse, H. S. ve Gül, İ. (2022). Öğretmenlerin karar sürecine katılımı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(235), 2297-2318.
- Köylü, D. ve Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299.
- Lind, E. A., Kanfer, R. ve Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959.
- Meyer. J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer. J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76(VI), 845-855.
- Murat, S. (2021). *Örgütsel Davranış* [Ders notu]. <https://bit.ly/3w8d3rU>
- Nezam, M. H. K., Boroujeni, N. C. ve Veshaghi, M. R. (2015, 30 Kasım). *Analysis of organizational justice (OJ) in relation to participation in decision-making and organizational citizenship behavior (OCB)* [Sözlü sunum]. 1.st International Conference on Management and Humanities. Birleşik Arap Emirlikleri, Dubai.
- Olorunsola, E. O. ve Olayemi, A. O. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in ekiti state, nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, 3(6), 78-84.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y. ve Özbezek, D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.



- Özdoğru, M. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Özen, J. (2003). Örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet. İçinde F. Erdem (Ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (1. Baskı, ss. 183-206). Vadi Yayınları.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayınları.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 19-35.
- Özutku, H. (2009). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. Pegem Yayıncılık.
- Polat, İ. Ve Yavuz, Y. (2021). Öğretmenlerin karara katılmaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 263-281.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2021). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev. Ed.). Nobel Yayıncılık (Orijinal eserin yayın tarihi, 2012).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2014). *Örgütsel davranış*. Alfa Kitabevi.
- San, İ ve Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 503-514.
- Sarıyıldız, A. Y. (2016). *Örgütsel bağlılık ile iş etiği arasındaki ilişki üzerine bir araştırma: bir sağlık işletmesi örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Schermelleh Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schminke, M., Cropanzano, R. and Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: the moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 881-905.
- Selek Öz, C. ve Sağlam, T. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 131-150.

- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., Şener, İrge (2014). The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 150, 1187-1198.
- Söyük, H. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), ss.119-140.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- TDK (b.t). *Bağlılık*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 17.08.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Tekeli, İ. (2022). *Liderin güç kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde duygusal bulaşmanın aracılık rolü: Kafe işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2001). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisi: Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 34-43.
- Uçak, G. (2011). *Çalışanların yönetime katılımı alanı olarak iş sağlığı ve güvenliği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Uçar, P. ve Bayrak Kök, S. (2018). Özel banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri. *Asia Minor Studies*, AGP Sempozyum Özel Sayısı, 234-245.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004), *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayınları.
- Ünlü, U. (2019). *Örgüt kültürünün ve terfi imkânlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Karabük Üniversitesi.
- Üzüm, H. ve Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 95-112.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.

- Yılmaz, B. (2019). Örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkileri üzerine bir araştırma: Elektrik sektöründe bir uygulama. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 181-202.
- Yürür, S. (2015). *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar*. Umuttepe Yayınları.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi.

## EKLER

### Ek 1. Anket

#### **ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIM İSTEĞİNE ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu araştırma Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algılarının Karar Alma Süreçlerine Katılım İsteğine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Bu doğrultuda görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Araştırma sorularına vereceğiniz cevaplar hiçbir kurum ve üçüncü şahıs ile paylaşılmayacak sadece bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi  
Deniz Çağlar ÖZKAN

#### **KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

**Cinsiyet:**  Kadın  Erkek

**Yaş:**  22-30 yaş arası  31-40 yaş arası  
 41-50 yaş arası  50 yaş ve üzeri

**Medeni Durum:**  Evli  Bekar

**Öğrenim Durumu:**  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü

**Kıdem:**  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

**İdari Yönetmel Görev:** Evet  Hayır

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
<b>3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.(R)</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.(R)</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum. (R)</b>	1	2	3	4	5
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	1	2	3	4	5
8. Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	1	2	3	4	5
9. Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
11. Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5
<b>13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum (R)</b>	1	2	3	4	5
14. Bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor	1	2	3	4	5
17. Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu Kurumdan ayrılmam.	1	2	3	4	5
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

## ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
2. İş yerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	1	2	3	4	5
3. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu iş yerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
4. İş yerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
5. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	1	2	3	4	5
7. Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
8. İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
9. Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
10. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.	1	2	3	4	5
11. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	1	2	3	4	5
16. Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
17. İş yerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	1	2	3	4	5
18. İş yerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	1	2	3	4	5
19. Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	1	2	3	4	5
20. Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5

## ÖRGÜTSEL KATILIM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Amirim işlerin/görevlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sorar.	1	2	3	4	5
2. Amirim yapılan işlerin niteliğinin nasıl denetleneceğine ilişkin görüşlerimi sorar.	1	2	3	4	5
3. Amirim işlerin/görevlerin nasıl daha hızlı yapılacağına ilişkin benim görüşlerimi sorar.	1	2	3	4	5
4. Amirim görevlendirmeler konusunda benim görüşlerimi sorar.	1	2	3	4	5
5. Amirim işlerin/görevlerin ne zaman yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sorar.	1	2	3	4	5
6. Amirim işe yanımda çalışacak yeni birini almadan önce görüşlerimi sorar.	1	2	3	4	5
7. Amirim çalışma arkadaşlarımdan birine disiplin cezası vermeden önce bana sorar	1	2	3	4	5
8. Amirim çalışma arkadaşlarımdan birinin performansını değerlendirmeden önce bana görüşlerimi sorar.	1	2	3	4	5
9. Amirim eğitim ihtiyaçlarımız konusunda benim görüşlerime başvurur.	1	2	3	4	5
10. Amirim önemli kararlarından önce benim görüşlerime başvurur.	1	2	3	4	5
11. Amirim örgütsel hedeflerimiz konusunda benim görüşlerime başvurur.	1	2	3	4	5
12. Amirim örgütsel politikalarımız ve kurallarımızı belirlerken benim görüşlerimi alır.	1	2	3	4	5
13. İşimi nasıl yapacağım konusunda kararı ben veriyorum.	1	2	3	4	5
14. Önerilerim ya da görüşlerim ciddiyetle dikkate alınıyor	1	2	3	4	5
15. Öneri ya da görüşlerimden ötürü takdir ediliyorum	1	2	3	4	5
16. Amirim işlerin/görevlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.	1	2	3	4	5
17. Amirim yapılan işlerin niteliğinin nasıl denetleneceğine ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum	1	2	3	4	5
18. Amirim işlerin/görevlerin nasıl daha hızlı yapılacağına ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.	1	2	3	4	5
19. Amirim görevlendirmeler konusunda görüşlerimi sormasını istiyorum.	1	2	3	4	5
20. Amirim işlerin/görevlerin ne zaman yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.	1	2	3	4	5
21. Amirim işe yanımda çalışacak yeni birini almadan önce görüşlerimi sormasını istiyorum.	1	2	3	4	5
22. Amirim çalışma arkadaşlarımdan birine disiplin cezası vermeden önce görüşlerimi sormasını istiyorum.	1	2	3	4	5
23. Amirim çalışma arkadaşlarımdan birinin performansını değerlendirmeden önce görüşlerimi sormasını istiyorum	1	2	3	4	5
24. Amirim eğitim ihtiyaçlarımız konusunda görüşlerime başvurmasını istiyorum.	1	2	3	4	5
25. Amirim önemli kararları vermeden önce görüşlerime başvurmasını istiyorum	1	2	3	4	5
26. Amirim örgütsel hedeflerimiz konusunda görüşlerime başvurmasını istiyorum.	1	2	3	4	5
27. Amirim örgütsel politikalarımız ve kurallarımızı belirlerken görüşlerimi almasını istiyorum	1	2	3	4	5

## Ek 2. Ölçek İzinleri

Gönderen: ZÜBEYİR BAĞCI  
Gönderildi: 16 Ocak 2023 Pazartesi 14:54  
Kime: Deniz Çağlar Özkan  
Konu: Re:

Kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar

2023-01-14 22:24, Deniz Çağlar Özkan yazmış:

Değerli Hocalarım,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nde yürütmekte olduğum "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algılarının Karar Alma Süreçlerine Katılmalarına Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinde Türkiye'ye uyarlanmış olduğunuz "kararlara katılma durumları ile iş doyumu ölçeğini izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Sevgilerimle

Gönderen: Abidin DAĞLI  
Gönderildi: 3 Ocak 2023 Salı 18:52  
Kime: Deniz Çağlar Özkan,  
Konu: Ynt: "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algılarının Karar Alma Süreçlerine Katılmalarına Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" Konulu Tez için izin

Sn. Deniz Çağlar ÖZKAN,  
Taraflımızdan Türkiye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni kaynak göstermek koşuluyla çalışmalarınızda memnuniyetle kullanabilirsiniz. Başarılar diliyorum. Sevgilerimle.  
Doç. Dr. Abidin DAĞLI

Gönderen: Deniz Çağlar Özkan  
Gönderildi: 3 Ocak 2023 Salı 04:04:09  
Kime: Abidin DAĞLI,  
Konu: "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algılarının Karar Alma Süreçlerine Katılmalarına Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" Ölçek kullanma izni hakkında

Duygusal Bağlılık Ölçeği İzin Dilekçesi

Değerli Hocalarım,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nde yürütmekte olduğum "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algılarının Karar Alma Süreçlerine Katılmalarına Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinde Türkiye'ye uyarlanmış olduğunuz "Örgütsel Bağlılık Ölçeğini kullanmak için izninizi istiyorum.

Sevgilerimle

Deniz Çağlar ÖZKAN

Gönderen: Fatma Yıldırım  
Gönderildi: 3 Ocak 2023 Salı 19:01  
Kime: Deniz Çağlar Özkan  
Konu: Re: "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algılarının Karar Alma Süreçlerine Katılmalarına Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" Ölçek kullanma izni hakkında  
Merhaba,  
"Örgütsel Adalet Ölçeği"ni çalışmalarınızda elbette kullanabilirsiniz.  
Ekte ölçeğin yer aldığı makaleyi gönderiyorum.  
Kolay gelsin  
Fatma Yıldırım



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Deniz Çağlar ÖZKAN

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/İşletme Tezli (İ.Ö)	Devam Ediyor
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü	2009
Lise	Kahramanmaraş Pazarcık Anadolu Lisesi	2002

## İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2012-2014	Gelir İdaresi Başkanlığı	Gelir Uzman Yardımcısı
2014- Halen	Göç İdaresi Başkanlığı	İl Göç Uzmanı

## YABANCI DİL

İngilizce

## ESERLER

Karakiraz, A., Kalem, M. O. ve Özkan, D. Ç. (2023). Yükseköğretim Kurumlarında Bir Sürdürülebilirlik Göstergesi Olarak Ekolojik Ayak İzi. İçinde M. Saygılı ve A. Y. Ersoy (Ed.), *Dönüşüm Çağında Sürdürülebilir Geleceğin İnşası* (1. Baskı, ss. 145-174). Efe Akademi