T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BİLGİ PAYLAŞIMI VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

BİRSEN ATAKAY
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BİLGİ PAYLAŞIMI VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

BİRSEN ATAKAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE

2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/07/2019 tarih ve 2019/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 09/07/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Birsen ATAKAY**'ın tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	: Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
ÜYE	: Prof. Dr. Hüseyin İNCE
ÜYE	: Dr. Öğr. Üyesi M. Emre CİVELEK

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu tez çalışmasında örgütsel adalet ve bağlılığın şirket performansı ve bilgi paylaşımı ile ilişkisi incelenmiştir. İnsan faktörü, kuruluşların varlığını sürdürmede en önemli rolü oynar. Bu nedenle çalışanların duyguları, tutumları, motivasyonları ve davranışları firmalar için çok önemlidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların sorumluluklarını organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda motivasyonla ve hatta gönüllü olarak yerine getirmelerini sağlar. Bu nedenle firmaların örgütsel hedeflere ulaşma konusunda örgütsel bağlılığa sahip çalışanları olması çok önemlidir. Örgütsel bağlılığın temel belirleyicilerinden biri örgütsel adalettir. Çalışanlar için, firmadaki tüm sistemlerin adaletle işletilmesi, organizasyondaki birçok şeyden daha önemlidir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, örgüte karşı ve dolayısıyla örgütsel bağlılıkta olumlu ya da olumsuz tutumlarını belirler. Yani, çalışanların kuruluş için faydalı olması, kuruluş için faydalı şeyler yapması ve yürekten çalışması için hem kurumsal adalet hem de kurumsal bağlılık belirleyicidir. Bu sayede çalışanlar bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler, aksine işlerini daha iyi yapmak ve şirkete değer katan faaliyetleri desteklemek için daha fazla bilgi paylaşma eğilimindedirler. Ayrıca, çalışanların bu olumlu duyguları, tutumları ve davranışları sayesinde firma için daha yüksek performans kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımı ve firma performansı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Anket verilerinde 245 yanıttan oluşan bir örneklemden yararlanılmış olup, sonuçlar örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı, bilgi paylaşımını ve firma performansını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık bilgi paylaşımını ve firma performansını etkiler. Bilgi paylaşımının firma performansını etkilediği de tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Bilgi Paylaşımı, Firma Performansı

SUMMARY

In this study, we studied the relation of organizational justice and commitment with the company performance and information sharing. The human factor plays the most important role in maintaining the existence of organizations. Therefore, emotions, attitudes, motivations, and behaviors of the employees are critical for firms. Organizational commitment enables employees to fulfill their responsibilities with motivation and even voluntariness in line with the aims and objectives of the organization. For this reason, it is very important for firms to have employees with organizational commitment in terms of achieving organizational goals. One of the main determinants of organizational commitment is organizational justice. For employees, the operation of all the systems in the firm with justice is more important than many things in the organization. Employees' perceptions of organizational justice determine their positive or negative attitudes towards the organization and therefore in their organizational commitment. Namely, both organizational justice and organizational commitment are decisive for the employees to be useful for the organization, do useful things for the organization and work heartily. In this way, employees do not hesitate to share knowledge, on the contrary, they tend to share more knowledge in order to do their job better and support activities that add value to the firm. In addition, thanks to these positive emotions, attitudes, and behaviors of employees, higher performance will be inevitable for the firm. In this context, the purpose of this study is to investigate the relationships among organizational justice, organizational commitment, knowledge sharing, and firm performance. By using the survey data from a sample of 245 responses, our results suggest that organizational justice affects organizational commitment, knowledge sharing, and firm performance. Moreover, organizational commitment influences knowledge sharing and firm performance. It is also found that knowledge sharing affects firm performance.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Information Sharing, Company Performance

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimin en başından, tez çalışmamın gerçekleşmesine kadar olan tüm süreçlerde bilgisiyle beni donatan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, saygıdeğer danışmanım sayın Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na, eğitimim süresince kendisinden bir çok değerli bilgi edindiğim ve tez çalışmamda bu bilgilerden istifade ettiğim sevgili hocam Prof. Dr. Hüseyin İNCE'ye ve deneyimleri, bilgi birikimleri, eşsiz paylaşımları ile ufkumuzu açan, iş hayatımızda bize ışık tutan tüm eğitmenlerime teşekkürlerimi arz ederim.

Beni bu süreçte yapabileceğime inandıran ve bana vizyon katan değerli yöneticim sayın Neslihan YEŞİLYURT'a tüm desteklerinden dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Ve tabiki bu süre zarfında yoğun çalışmalarıma anlayışla sabreden ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili hayat arkadaşım Ömer ATAKAY'a sonsuz teşekkürlerimle.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET i
SUMMARY ii
TEŞEKKÜR iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ iv
KISALTMALAR DİZİNİ vii
ŞEKİLLER DİZİNİ viii
TABLOLAR DİZİNİ ix
1.GİRİŞ 1
2. ÖRGÜTSEL ADALET 3
2.1. Örgütsel Adalet Tanımı ve Önemi 3
2.2. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler 4
2.2.1 Bireysel Faktörler 4
2.2.2. Örgütsel Faktörler 5
2.3. Örgütsel Adalet Teorileri 5
2.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri 6
2.3.1.1. Eşitlik Teorisi 6
2.3.1.2. Dağıtım Adaleti Teorisi 7
2.3.1.3. Göreli Yoksunluk Teorisi 8
2.3.1.4. Statü Değeri Teorisi 8
2.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri 9
2.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi 9
2.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi 9
2.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri 10
2.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri 10
2.4. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları 11
2.4.1. Dağıtım Adaleti 11
2.4.2. İşlemsel (Prosedürel)Adalet 12
2.4.3. Etkileşimsel Adalet 13
2.5. Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları 14
2.6. Örgütsel Adalet ve Firma Performansı İlişkisi 15
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 16

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi 16
3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 17
3.2.1. Kişisel Faktörler 18
3.2.1.1. Yaş 18
3.2.1.2. Cinsiyet 18
3.2.1.3. Medeni Durum 19
3.2.1.4. Eğitim 19
3.2.2. Örgütsel Faktörler 19
3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler 20
3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 21
3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 22
3.3.1.1.Kanter'in Yaklaşımı 22
3.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı 23
3.3.1.3. Wiener'in Yaklaşımı 23
3.3.1.4. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı 24
3.3.1.5. Mowday'in Yaklaşımı 24
3.3.1.6. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı 24
3.3.1.7. Penley ve Gould'un Yaklaşımı 25
3.3.1.8. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı 25
3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları 26
3.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı 27
3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 27
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 28
3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 28
3.4.1. Duygusal bağlılık 28
3.4.2. Devam Bağlılığı 29
3.4.3. Normatif Bağlılık 29
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 30
3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi 32
3.7. Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı İlişkisi 33
4. BİLGİ PAYLAŞIMI 34
4.1. Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Önemi 34
4.2. Bilgi Paylaşımı Çeşitleri 35
4.3. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler 35
4.3.1. Bireysel Faktörler 37

4.3.2. Örgütsel Faktörler 37
4.4. Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları 37
4.5. Örgütsel Adalet ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi 38
4.6. Örgütsel Bağlılık ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi 39
4.7. Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı İlişkisi 39
5. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BİLGİ PAYLAŞIMIVE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 41
5.1. Araştırmanın Amacı 41
5.2. Araştırmanın Kısıtları 41
5.3. Araştırmanın Yöntemi 41
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 43
5.4.1. Demografik Özellikler 43
5.4.2. Faktör Analizi 45
5.4.3. Korelasyon Analizi 47
5.4.4. Regresyon Analizi 47
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 51
KAYNAKLAR 53
ÖZGEÇMİŞ 63
EKLER 64

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	**Açıklamalar**
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterlilik İstatistiği)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	21
3.2. Tutumsal Perspektif	22
3.3. Davranışsal Perspektif	26
5.1. Araştırma Modeli	43

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	**Sayfa**
2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	6
3.1. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri	17
3.1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	31
4.1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller	36
5.1. Demografik Özellikler	44
5.2. Faktör Analizi	46
5.3. Korelasyon Analizi	47
5.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi	48
5.5. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Bilgi Paylaşımının Firma Performansı Üzerine Etkisi	49

1. GİRİŞ

Adalet, gerek toplumlarda gerekse kurumlarda düzenin sağlanması, güvenin inşa edilmesi ve hakkaniyetle yönetimin temellerinin oluşturulması adına yüzyıllardır üzerinde birçok araştırma yapılan, uygulama yöntemleri geliştirilen, insanoğlunun hissetmek istediği en önemli algıdır. Öyle ki Aristo'nun tüm erdemlerin toplamı şeklinde kaleme aldığı kavram, John Rawls tarafından düşünce sisteminin bir gerçeği olarak adalet, sosyal kurumların en önde gelen erdemidir, şeklinde yorumlanmıştır. Adil uygulamalar bir kurumda güveni inşa etmenin temelini oluşturmaktadır. Güven duygusunu yakalayamadığımız hiçbir disiplin kendisi için uzun soluklu çalışmalar yapacak ve yüksek performans sağlayacak kişileri içinde barındıramayacaktır.

Kurum yöneticilerinin adalet ve güven ortamını sağlamakla birlikte en öncelikli görevlerinden bir diğeri, iç müşteri olarak algılamaları gereken çalışanların sürdürülebilir memnuniyetinin ve bağlılığının oluşturulmasıdır. Şirketine bağlı çalışan kurumun dışarıda gönüllü elçisi konumundadır. İş arkadaşlarına, sosyal çevresine, müşterilere kurum ile ilgili olumlu paylaşımlar yapar. Uzun yıllar şirketin bir parçası olarak, üstün performans ile çalışmalarına devam eder. En önemlisi de bireysel olarak gösterilen bu çaba, kurumun kümülatif büyümesine ve kalkınmasına olanak sağlar. Şirketin değerlerini benimseyen, hedef ve amaçlarını kendi hedefleri ile özdeşleştirmiş bir çalışan, kendisinde mevcut tüm bilgi ve deneyimi şirketin gelişimi adına paylaşmaktan geri kalmayacaktır. Bu çalışmanın amacı şirket başarısı için bu denli önemli olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile ilişkileri çerçevesinde bilgi paylaşımı ve firma performansına olan etkilerini açıklayabilmektir. Bu sayede daha önce araştırma konusu olmamış bilgi paylaşımı etkeninin sonuçları literatüre kazandırılmış olacaktır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel adalet kavramsal olarak incelenmiş, örgütsel adalet algısının çalışanlar üzerinde bireysel ve örgütsel etkileri açıklanmıştır. Literatürde mevcut olan örgütsel adalet teorilerinin çeşitleri, adalet algısı ve sonuçları üzerinde durulmuştur. İlk bölümün sonunda örgütsel adalet ve firma performansı ilişkisi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi aktarılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler

açıklanmış, literatürde yer edinmiş bağlılık yaklaşımları irdelenmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutları ve sonuçları üzerinde durulmuş; bölümün sonunda bağlılığın örgütsel adalet ve firma performansı ile ilişkisi irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde bilgi paylaşımı kavramsal olarak incelenmiş, bilgi paylaşımı süreci, türleri üzerinde durulmuş ve bilgi paylaşımını engelleyen sebepler açıklanmıştır. Bölümün sonunda Örgütsel adalet, bağlılık ve firma performansı ilişkileri incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı ve firma performansı üzerine etkisini araştırmaya yönelik olarak İstanbul ve Kocaeli bölgesinde faaliyette bulunan imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS istatistiksel paket programında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Tanımı ve Önemi

Adalet kavramının Türk Dil Kurumu'ndaki karşılığı, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılması; hak ve hukuka uygunluk; herkese kendine uygun düşeni vermek; doğruluk olarak belirtilmektedir (www.tdk.gov.tr). Adalet, tarafsızlığı, eşitliği, doğru karar vermeyi ve bağımsız olmayı içeren oldukça geniş kapsamı olan bir kavramdır (Kökalan ve Şişman, 2017). Literatürde geçen tanımlar doğrultusunda, örgüt içindeki tüm süreçlerin, çalışmaların, ceza ve ödül araçlarının adil şartlar altında yürütülmesi, bu doğrultuda oluşturulan tüm prosedürlerin tam olarak uygulanması durumunda örgütsel adaletten bahsedilebilmektedir. Örgütsel adaleti, örgüt işleyişinde adalet kavramını açıklamaya yönelik çalışmalar olarak tanımlayan ve 1980 yılında bu kavramı ilk defa literatüre dahil eden Greenberg olmuştur. Örgütsel adalet kavramı şirketlerdeki uygulamaların ne kadar adil olup olmadığı, bu uygulamalar için kararların hangi şartlar ve kriterler doğrultusunda alındığı ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesine bağlı olarak terfi ya da rotasyonlarının ne ölçüde adil çerçevede gerçekleştirildiğinin yanı sıra, tüm bu kararların çalışanlara aktarılırken yöneticileri tarafından nasıl açıklandığı ve bu açıklamaların nasıl algılandığıdır (Tağraf vd., 2016).

Bir kurumda örgütsel adaletten bahsedilebilmesi için kazanımların ve yan hakların dağıtımında eşitlik ve adalet göz önünde bulundurulmalı, bu dağıtımları belirli bir standarda getiren prosedürlerin şeffaf bir şekilde hazırlanarak çalışanların ulaşabileceği ortamlarda yayınlanması temel alınmaktadır. Kurum içerisindeki adalet algısı çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkileyeceği için iş sonuçlarına yansıması o yönde olmaktadır. Adaletin hissedilmediği kurumlarda çalışan emeklerinin karşılığını alamadığı gibi, geleceği için kaygı duymakta, mevcut görevlerini yapmak için gereken motivasyonu sağlayamamaktadır. Çalışan bağlılığından bahsedilemeyen bu kurumlarda, personel sirkülasyon artışları kaçınılmazdır.

Örgüt çalışanları gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda bazı kazanımlar elde etmek isterler. Ancak bu kazanımlar konusunda şirketin uygulamaları hakkında adalet ve eşitlik görüşlerinin tam ve net olması gerekmektedir. Bu sayede çalışan yeni bir görev için motive olur, aksi durumda motivasyonları düşecek ve iş verimleri azalacaktır (Ertan, 2017). Bir örgüt yapısında mevcut olan adil ve eşit uygulamalar,

çalışanlar için kafa karışıklığı oluşturmadan ve gelecekten kaygı duymadan çalışmalarına imkan vermektedir. Bunun doğal sonucu olarak şirkette güven iklimi hakim olmaktadır. Örgütlerde sergilenen adil davranış, liderlerin ahlaki standartlara ne kadar bağlı olduğunu göstermekte ve çalışan için kurumu ve hedeflerini daha iyi anlayarak çalışacağı bir ortam sunmaktadır (Colquitt et al., 2006).

2.2. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

İş görenler şirkete verdikleri emeklerinin sonuçlarını ve ödüllerini alamadıkları durumlarda, şirkette adil ve eşit bir düzenin olmadığını algılar. Bu durumla karşılaşan çalışan haksızlığa uğradığını hissettiği için adaleti sağlama yolunda adil davranışlarla karşılık vermektedir (Konyalı ve Balaban, 2016). Bir algı olarak nitelendirilen adalet, şirket içerisindeki tüm uygulamaları çalışanların kendi vizyonları ile değerlendirmesi ile oluşmaktadır (Budak, 2018). Buna göre, şirket içerisinde gerçekleştirilen ceza, ödül, performans değerlendirme, ücretlendirme ve terfi gibi uygulamaların nasıl yönetildiği ve gerçekleştirildiği çalışanda adalet algısını oluşturmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim vb.), değerleri, dahil oldukları sosyal çevreleri ve işyerindeki sorumlulukları gibi etkenlerin bulunduğu belirtilmektedir. Adalet algısını etkileyen kriterler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde incelenecektir.

2.2.1 Bireysel Faktörler

Örgütsel adalet algısını kişilerin demografik özelliklerini içeren bireysel faktörler önemli ölçüde etkilemektedir. Bu faktörleri cinsiyet, eğitim, medeni durum, iş yerindeki pozisyon gibi kırılımlarda incelenmiş olup, özellikle cinsiyet faktörünün algı üzerindeki etkilerinin önemi üzerinde durulmuştur.

Bireysel faktörler arasında özellikle cinsiyet farklılıklarının bireylerin davranış ve tutumları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aynı şekilde adalet algısının da davranışlar üzerinde etki yarattığı araştırma sonuçlarında belirtilmiştir. Örgütlerde adalet algısının zedelenmemesi için yöneticilerden beklenen bu ayrımın farkında olmaları ve ortaya koyulacak kural, karar veya değerlendirmelerde bu durumu göz önünde bulundurmalarıdır (Nigar, 2016). Bu konuya örnek olabilecek bir araştırma da

Leventhal ve Lane (1970)'in cinsiyet farklılıklarının eşitlik kavramına bağlılıklarının farklı olduğunu gösteren araştırmasıdır.

Örgütlerde adalet ve eşitlik kavramının cinsiyet üzerinde ayrım yaratmasının temel nedeninin, kadınların ilişki yönetimi konusunda daha duygusal bağları olması ve ilişki odaklı olmaları, erkeklerin ise yaptıkları iş ve görevlerine odaklanarak ilişki kısmını genellikle ikinci plana atmalarından kaynaklandığı belirtilmiştir (Şahin, 2006). Kazanımların dağılımında çalışanların iş yerindeki pozisyonlarının da etkili olduğu belirtilmektedir. Örgüt yöneticileri çalışanların iş yerinde ve işe yaptığı katkı doğrultusunda kazanım veya ödül almaları gerektiğini savunurken, çalışanlar herkese eşit olarak dağıtım yapılmasını tercih etmektedirler (Barber and Simmering, 2002).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanlar adaletin algılanması konusunda bazı örgütsel faktörleri de dikkate almaktadır. Şirketten beklenen adil bir ortamda hazırlanmış kurallar, bu kuralların tüm çalışanlara şeffaf bir şekilde açıklanması, yöneticilerin belirlenen prosedürler çerçevesinde adil bir yönetim sergilemesidir. Bu faktörlerin tamamı adalet algısında etkileyici rol üstlenmektedir. Bu konuda Steers'in yapmış olduğu araştırmalara göre, örgütlerde gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemlerine karşı çalışanların tutum ve düşünceleri, şirkette algıladıkları adaletin seviyesine göre farklılıklar göstermektedir (Karapınar, 2011). Şirketlerde uygulanan ücretlendirme sistemi de çalışanın adalet algısında önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda yapılan literatür araştırmalarında performans sistemine dayandırılmış ücretlendirme sisteminin çalışan algısını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışan iş yerinde gösterdiği performansın adil ve şeffaf bir sistem aracılığı ile değerlendirildiğini algıladığında, kendi performansında da pozitif yönde artış olmaktadır. Bu sürecin sağlanmasında insan kaynağı bölümlerinin önemi büyüktür. İnsan kaynağının etkili şekilde yönetilmesinde şirketlerde algılanan adalet algısının önemi büyüktür (Tonus ve Oruç, 2012).

2.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet ile ilgili literatürde belirli kırılımlara ayrılmış şekilde birkaç teori öne sürülmüştür. Bunların arasından öne çıkan teoriler Greenberg'in (1987) reaktif-

proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu olarak iki ana boyutta işlemiş olduğu ve Tablo 2.1'de belirtilmiş olan teorilerdir.

Tablo 2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması(Greenberg, 1987: 10).

Reaktif-Proaktif Boyutu	**İçerik-Süreç Boyutu**	
	İçerik	**Süreç**
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler	Reaktif-Süreç Teoriler
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler	Proaktif-Süreç Teoriler

Reaktif teoriler, adından da anlaşılacağı gibi olay gerçekleştikten sonraki eylemleri konu almaktadır. Yani temelde çalışanların şirketlerindeki adaletsiz uygulamalara karşı gösterdikleri tavır incelenmektedir. Proaktif teoriler ise, şirketlerdeki adaletin sağlanması yönünde yeni koşullar oluşturmak veya mevcut koşulları değiştirmek adına geliştirilen davranışlardır.

Diğer bir taraftan süreç ve içerik teorisi boyutları da incelenmektedir. Şirket içerisinde kazanımların çalışanlara dağılımının hangi kriterler doğrultusunda belirlendiği ile ilgilenen teori süreç teorisi, bu kazanımların dağıtımında uygulanan adillik ise de içerik teorisi ile ilgilidir (Greenberg, 1987).

2.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri

İş görenlerin şirket içerisinde dağıtılan kazanımların adil olmadığını düşündükleri durumlarda gösterdikleri tepkiler Reaktif-içerik teorisi olarak ifade edilmektedir. Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Crosby'ın (1976) "Göreli Yoksunluk Teorisi" ve Berger ve arkadaşlarının "Statü Değeri Teorisi" reaktif teoriler arasında en yaygın olarak incelenenlerdir.

2.3.1.1. Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi örgütsel adalet literatüründe yapılan ilk çalışmalar olarak bilinmektedir. Günümüzde de iş kanununda eşitlik ilkesi ve işverenin eşit davranma yükümlülüğü mevcuttur. Kurumsal firmalarda çalışanların eşitlik

konusunda yasal haklarını bilmeleri ve şirketlerin de bu yönde şeffaf uygulamalar çerçevesinde bir yönetim sürdürmesi oldukça önemlidir. Adams teorisinde kazanımların çalışanlara dağıtımında eşitlik ve dengenin ne şekilde kurulduğu ile ilgilenmiştir. Teori, çalışanların iş ortamında diğer iş arkadaşlarının kazanımları ile kendininkileri kıyaslamasıyla edindiği adalet ve eşitlik algısına dayanmaktadır.

Çalışanlar şirketlerindeki para, ödül, terfi vb uygulamalarda eşitlik algısını hissetmedikleri durumlarda motivasyonları düşmekte ve yaptıkları işte gereken verimliliği sağlayamamaktadırlar. Çalışanın eşitlik algısı, içinde bulunduğu işyerinde farklı bölümlerde veya diğer firmalarda kendisi ile aynı görevi yapan kişilerin kazanımlarını kıyaslaması doğrultusunda oluşmaktadır. Bu kıyaslamada farklılıklar algılaması sonucunda işyerine veya yöneticilerine olan tavırları şekillenmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010b). Yaptıkları kıyaslama sonucunda diğerlerinin kendisi ile eşit kazanımlar içinde bulunduğunu anlaması durumunda motivasyonları artacak, daha verimli çalışarak üstün performans göstereceklerdir. Bu durumda işyeri ve yöneticilerine yönelik tutumları da daha olumlu olacaktır (Gürbüz, 2007).

Çalışanlar kendi kazanımları ve iş arkadaşlarınınkiler arasında eşitsizlik olduğunu aşağıdaki 2 kriter doğrultusunda fark eder:

- Çalışan iş yükü ve görev tanımına göre kendisine benzer koşullarda çalışan diğer kişilerden daha az kazanım sağladığını ve ödüllendirildiğini düşünür.
- Aynı şartlarda çalışan diğer arkadaşlarına göre kendisinin daha fazla kazanım sağladığını fark eder.

Çalışan diğerlerine göre daha az veya daha fazla kazanım sağladığını düşündüğü her 2 durumda da motivasyonu düşecek ve mutsuz olacaktır. Çalışanın kıyaslaması sonucu eşitlik durumu mevcut ise, işyerindeki adalet olumlu şekilde algılanır, kişinin motivasyonu ve bağlılığı artarken, eşitsizlik durumunda tam tersi olumsuz algı ve tavırlar sergilenecektir (Tutar, 2007).

2.3.1.2. Dağıtım Adaleti Teorisi

Örgütsel adaletin en belirleyici değişkeni dağıtımdır. "Dağıtım Adaleti Teorisi"' Homans tarafından 1960 yıllarında araştırma konusu olan ve reaktif-içerik teorilerinin ilki niteliğindedir. Çalışanlar şirket için belirli görevleri yerine getirerek performans sergilerler. Bu performans karşılığında da işyerinden belirli ölçüde kazanım sağlama beklentisinde olurlar. Gösterilen performans ile elde edilen kazanç, ödül vb.

kazanımların karşılaştırılması sonucunda oluşan algı adalet algısı olarak bilinir (Turunç ve Çelik, 2012). Dağıtımda adaletin sağlanması işe yapılan yatırım ve kazançların karşılaştırılmasıyla belirlenecek bir dağıtım eşitliği ile gerçekleştirilebilir (İyigün, 2012).

2.3.1.3. Göreli Yoksunluk Teorisi

Göreli yoksunluk, insanların sahip olamadıkları şeyler için hissettikleri yoksunluk duygusu olarak tanımlanmaktadır. Bu teorinin gelişmesine katkıda bulunan en önemli araştırmacı Crosby'dir. Çalışanlar kendi kazançlarını, üst düzey yöneticileri kapsayan bir referans grubunun kazançları ile kıyaslamaktadır. Göreli yoksunluk teorisini eşitlik teorisinden ayıran başlıca fark budur. Kıyaslama sonucunda beklentisinin altında kazanım sağladığını fark ettiğinde mahrum olma deneyimini yaşamış olur.

Sweeney, McFarlin ve Inderrieden'in yapmış oldukları araştırmaya göre örgüt çalışanları aşağıdaki kriterler doğrultusunda değerlendirme yapmaktadır (Sweeney et al., 1990).

- Çalışanların aldıkları ile almak istedikleri kazançlar arasında fark varsa,
- Başkalarının kendisinden daha fazla kazanç sağladığını gördüğünde,
- Geçmiş deneyimleri doğrultusunda şimdiki kazanımlarından daha yüksek bir oranda kazanım sağlaması gerektiğini düşündüğünde,
- Gelecekte daha iyi kazanım sağlayacağı beklentisinin düşük olduğunda,
- Gerçekten daha fazlasını hak ettiklerini düşündüklerinde,
- Daha iyi sonuçlar elde edilememesinin, kendi çalışmaları ile ilgili olmadığını düşündüklerinde motivasyonları düşerek, iş tatminsizliği yaşamaktadırlar.

2.3.1.4. Statü Değeri Teorisi

Berger, Zelditch ve arkadaşları'nın 1972 yılında ortaya koydukları Statü Değeri Teorisi Reaktif içerik teorilerinin bir diğeridir. Burada diğer teorilerde olduğu gibi çalışanların kazanımlarının eşitliğine bakılmaz. Değerlendirilen kriter kişilerin çalışma sürelerine bağlı olarak deneyimleri, bulundukları görev türüdür. Örneğin örgüte yeni başlayan bir kişi ile aynı görevde deneyimli olan kişi arasında anlamlı bir kazanç farkı olması gerekmektedir. Bu durumda işe yeni başlayan kişi tecrübeli bir kişiden daha az ödüllendirildiğinde adalet sağlanmış olur. Ancak bu ödüllendirme

oranının normalden daha düşük olması durumunda yeni başlayan çalışana adaletsiz davranılmış olunur (Berger et al., 2015).

2.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif-içerik teorilerinde kazanımların örgüt içerisinde dağıtımı yapılırken adaletin sağlanması konusunda gösterilen çaba ele alınmıştır. Leventhal'ın (1976, 1980) "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'ın (1987, Lerner ve Whitehead, 1980) "Adalet Güdüsü Teorisi" proaktif içerik teorileri içerisinde yer almaktadır.

2.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Leventhal (1976, 1980) tarafından ortaya koyulan teori Adalet Yargı Teorisi'dir. İçeriğine göre, çalışanın adalet algısı adalet kurallarına dayanmaktadır. Adalet kuralı, çalışanların kazanımların dağıtımı veya dağıtım için uygulanan prosedürlere ilişkin inançları olarak görülmektedir. Bu teoride birbirini etkileyen katkı, gereksinim ve eşitlik kuralı olmak üzere 3 temel kriter bulunmaktadır ve bu kriterler çalışanın adalet algısını etkilemektedir. Adalet kuralları dağıtım ve süreç kuralları olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Dağıtım kuralları; ödüller, cezalar ve kaynakların dağıtımı ve çalışanların elde ettikleri kazanımların adil olduğuna inanmalarıdır. Bazı kriterler doğrultusunda ödüller katkılarla ya da ihtiyaçla eşleştirilebilir ya da ödüller eşit bir şekilde paylaştırılabilir.

2.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Proaktif-içerik teorileri arasında yer alan bir diğer teori de, Lerner"ın (1977) Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Teori, şirketteki kazanımların dağıtım kararının ilişki odaklı değişebileceğini savunmaktadır. Buna göre aşağıdaki 4 kriter dağıtım kararında etkilidir:

- Rekabet ilkesi, çalışanlar arasında bir rekabet olması açısından ödüllerin ve kazanımların performans sonuçları doğrultusunda dağıtılması.
- Eşitlik ilkesi, kazanımların her koşulda ve kişiye göre eşit şekilde dağıtılması.
- Eşit temelli paylaşım ilkesi, çalışanların işe olan katma değerleri doğrultusunda kazançlarının belirlenmesi ve eşit olarak dağıtılması.

- Marks' ın adalet ilkesi, dağıtımların ihtiyaçlar doğrultusunda yapılması.

Lerner (1977), yönetici ve çalışan tarafları arasındaki ilişkinin uygulanacak adalet ilkesi üzerinde etkileyici bir faktör olduğunu savunmaktadır. Yani bir yönetici ile çalışanı arasında yakın bir ilişki olması durumunda yönetici çalışanın ihtiyaçlarını bildiği için ona odaklanmaktadır. Diğer taraftan yakın ilişkisi olmayan bir çalışan için eşit paylaşım ilkesine göre hareket eder. Pozisyon sahibi olarak görülen çalışanlarda da eşit temelli paylaşım durumu uygulanır.

2.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Bu bölümde araştırmacılar, çalışan kazanımlarının yanı sıra, kazanımların belirlenmesinde temel alınan kurallar, prosedürlere gösterilen geri dönüşler ile ilgilenmektedir. Bu kapsamda Thibaut ve Walker"ın (1975) "Süreç Adaleti Teorisi" en fazla ilgi gören yaklaşımdır.

Süreç Adaleti Teorisi, kararlar ve bu kararların neye göre alındığı konularında yapılan yasal araştırma sonuçlarından esinlenerek ele alınan bir teoridir. Araştırmaya göre, mahkemelerde 2 itirazcı, davacı veya davalı ve arabucu olmak üzere 3 taraf mevcuttur. Arabulucu görevi bir yargıç yada danışman tarafından yürütülür, süreç ve kararlar ise kontrol aşaması olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar süreçlerde karar verici rolü üstlenmeseler de, sürecin kontrolünde olmaları, prosedürlerde adil uygulamaların kullanıldığını algılamaları, dağıtımda adalet olmasa da tatmin olabileceklerini göstermektedir (Andrews et al., 2008).

2.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Şirket içerisinde adil uygulamaların temeli olan prosedürlerin nasıl ve neler olması gerektiğine dair yapılan araştırmadır. Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" bu teori kapsamında irdelenmiştir.

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir (İyigün, 2012). Leventhal, Karuza ve Fry'innin araştırmaları sonucunda adalete ulaşmayı tetikleyecek bazı kriterler olduğu belirtilmiştir. Bu kriterler aşağıda belirtildiği gibidir:

- Çalışanlara haklarında karar vermeye yetkili olacak kişiyi seçme olanağı sağlamak,

- Çalışmaları sabit ve dengeli kurallara dayandırmak,
- Eksiksiz ve doğru bilgiye ulaşabilmek,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlamak,
- Önyargılara karşı kişileri korumak,
- Kişilere bilgi alma hakkı vermek,
- Uygulamalarda farklılıklar yapabilmek için alan tanımak
- Geçerli ahlaki ve etik standartlara uymaktır.

Bu teoride, çalışanlar ve karar vericiler arasındaki ilişkilerin türünün prosedür ve süreç işlemlerinde farklı öneme sahip olduğu görülmüştür. Adalet sağlayıcının tetikleyicisi olarak belirlenen bu kriterlerin uygulanması çalışan üzerinde adalet algısının artmasında önem arz etmektedir.

2.4. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları

Literatür araştırmalarında örgütsel adaletin boyutları ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Colquitt vd. (2001:386-400) adalet boyutunu, örgütsel dağıtım, prosedürel, kişiler arası ve bilgi adaleti olarak ayırmaktadır. Beugre (1998:97-102) ise dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet şeklinde bir ayrıma gitmiştir. Ortak bir sonuç bulunamamış olmasına rağmen, araştırmalarda üzerinde yoğun olarak durulan dağıtım adaleti, işlemsel (Prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet boyutları incelenecektir.

2.4.1. Dağıtım Adaleti

Şirket içerisindeki kazanımların çalışanlara paylaştırılmasında uygulanan adalet, dağıtım adaletinin temelini oluşturur. Dağıtım adaleti eşitlik teorisinin geliştirilmesiyle ortaya çıkarılmıştır. Çalışanlar, belirli hedeflerini gerçekleştirmek, şimdiye kadar öğrendikleri eğitim ve deneyimleri kullanarak şirketine katkı sağlamak ve bunların karşılığı olarak da belirli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kazanç sağlamak güdüsü içerisindedirler. Bu aşamada çalışanın dağıtılan kazançların hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç normlarına uygun olup olmadığı konusundaki algısı şirket içerisindeki adalet algılarının göstergesidir (Kayapalı ve Karabey, 2015).

Çalışan, örgütün kazançlarının, ödül ve cezalarının dağıtımında kendilerine düşen payla kendi çabalarını ve diğer arkadaşlarının aldıkları ile onların çabalarını

kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamanın adil olabilmesi herkese eşit dağıtımın yapılması değil, gösterilen çabaya oranla dağıtım yapılmış olmasıdır.

Adams'a göre çalışanlar kendi haklı oldukları eşitsizliklerde, durumu haklı çıkarmaya yönelik çabalarını arttırmaktadırlar. Çalışanın aleyhindeki eşitsizliklerde ise aşağıda belirtilen alternatifleri tercih etmektedir (Ünler ve Gürel, 2015).

- Karşı tarafın kazanımlarına uygun bilgi edinme çabası
- Mevcut potansiyelini düşürmek ve daha az katkı sağlamak
- Kendi kazanımlarını katkıları çerçevesinde kendisiyle aynı seviyede başka bir çalışan ile mukayese etme
- Çalıştığı şirketi değiştirme

Eşitlik normuna göre, aynı şirkette çalışan kişiler örgütün kaynaklarından pay almak adına eşit hakka sahip olmalıdır ve bu durum ortadan kaldırılmamalıdır. Çalışanın eşitsizlik algısı hissetmesi iş sonuçlarının azalması, motivasyon kaybı ve kaçınılmaz olarak iş değişikliğine kadar uzanabilmektedir. Eşitlik kuramında prosedürlerden ziyade kazanımların dağıtımına verilen tepki değerlendirilmektedir. Araştırmacıların odağı eksik kalan bölüm olan prosedürel (İşlemsel) adalet algısı yönüne kaymıştır (Çakar ve Yildiz, 2009).

2.4.2. İşlemsel (Prosedürel)Adalet

Örgütsel Adalet konusunda yapılan araştırmalarda öncelikle örgütün kazanımlarının dağılımında çalışanlara düşen payın ne kadar adil ve eşit olduğu konusu üzerinde durulmuştur. İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımı sürecinde karar verme, planlama ve uygulamada, kime, ne şekilde dağıtım yapılacağı konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu süreçlerin tutarlı ve yanlılıktan uzak olduğu bilinci, süreçlerdeki şeffaflık ve ulaşılabilirlik süreçlerin adil bir biçimde algılanmasını sağlamaktadır.

1975 yılında prosedürel adalet kavramı ile ilk ortaya çıkan Thibaut ve Walker olmuştur. Adalet ile ilgili ilk araştırmalar, adaletin dağıtımı ve eşitliği konusu üzerinde dururken, araştırmacılar yalnızca bunları incelemek yerine insanların süreçteki adalet arayışı üzerine odaklanmaya yönelmiştir (Tyler and Blader, 2003). İşlemsel adalet çalışanların ücret tatmini ve beklentilerinden daha çok yöneticilerin adil davranışları, çalışma koşullarına yönelik prosedürlerin ne kadar adil olduğu ile de yakından ilgilidir (Cihangiroğlu vd., 2012).

İşlemsel adalete göre, çalışanlar karar vericiler arasında bulunmak, karar aşamasında sürece ortak olduklarında, şeffaflık ve tarafsızlığı algılayarak, sürecin daha adil olduğunu düşünmektedirler (Erogluer ve Erselcan, 2017). Süreçlere dahil edilen çalışanlar, uygulamalardaki şeffaflık ve hakkaniyeti gördükleri için, geleceğe güvenle bakabilmektedir. İşlemsel adalet, çalışanların sahip oldukları pozisyonları algılaması ve değerini hissetmeleri bakımından önemli bir yere sahiptir (Bağcı, 2013). Çalışanlar kendilerine verilen kazanım, ödül veya cezaların adil olup olmadığını anlamak için öncelikle dağıtılan kazanımların hangi prosedürler doğrultusunda yapıldığına bakarlar. Diğer bir taraftan bu prosedürlerin uygulanmasında yöneticilerinin davranışları da önem arz etmektedir. Bu nedenle adaletin ölçülmesinde "Neye kıyasla"" sorusu önem kazanmıştır (Greenberg et al., 2007).

Leventhal'a göre bir işlemin adil olarak algılanması için 6 kriter bulunmaktadır:

- **Tutarlılık Kuralı:** Zaman içinde ve farklı kişilere göre uygulamaların değiştirilmemesi**.**
- **Önyargıların üstesinden Gelme Kuralı:** Yanlılıktan uzak durularak, kişisel duyguların dikkate alınmadan önyargılardan arınmasıdır.
- **Doğruluk Kuralı:** Alınan kararların temelini doğru bilgilerin oluşturması.
- **Düzeltilebilirlik Kuralı:** Süreçteki yanlış kararların düzeltilebilmesine imkan sağlanması.
- **Temsil Edilebilirlik Kuralı:** Çalışanların kararlarını açıklaması konusunda kendilerine özgür alan tanınmasıdır.
- **Etik Olma Kuralı:** Prosedürlerin ahlaki ve etik standartlar doğrultusunda hazırlanması

İşlemsel adalette, dağıtım adaletinde incelenen kazanımların adil dağılımı ve çalışanların aldıkları paydan memnuniyetleri konularından ziyade, şirket içerisinde uygulanan süreçlere ve prosedürlere yöneticilerin nasıl karar aldığı, hangi kriterlerin bu kararlarda etkili olduğu ve çalışanlara tutumları konuları aktarılmaya çalışılmıştır (Yildirim, 2007).

2.4.3. Etkileşimsel Adalet

1986'da Bies ve Moag'un araştırma konusu olan etkileşimsel adalet, iş verenler ve iş görenler arasındaki ilişkileri gözlemleyen bir modeldir. Araştırmaya göre şirket

yöneticilerinden kibar, saygılı bir tavır içerisinde çalışanlarıyla ilişki kurmaları beklenmektedir (Colquitt, 2001). Etkileşimsel adalet, süreçlerle ilgili bilgilerin çalışanlar ile paylaşılması ve çalışanlara yönelik davranışların adil olmasına yönelik açıklamalarının çalışanların adalet algısını oluşturduğunu belirtmektedir (Kalay, 2016). Bu durum zaman zaman süreç adaleti ile sınırlarını belirsiz hale getirebilmektedir.

Etkileşimsel adaletin iki önemli boyutu söz konusudur. Bunlardan ilki yöneticilerin kuralları saygı ve nezaket içerisinde çalışanlara uygulaması, ikincisi ise şirket içerisinde koyulan kural ve süreçlerin belirlenmesinde bilgilerin doğru ve açık bir şekilde verilip verilmediğidir (Liao and Tai, 2006). Bies (1987)'in araştırmaları neticesinde, kurumda hissedilen adalet ve hakkaniyet değerlendirmesini etkileyen 4 etken olduğunu savunmaktadır (Ünler ve Gürel, 2015):

- **Doğruculuk:** Kaynakların dağıtımında çalışanlara düşen kazanımın sebeplerinin tam ve doğru şekilde açıklanması.
- **Saygı:** Gerekli bilgilendirme süreçlerinde çalışanlara saygılı davranılması.
- **Sorulan soruların uygunluğu:** Çalışanlara, önyargı taşıyan ve çalışanların özel hayatları ile ilgili sorular yönlendirilmemesi.
- **Gerekçelendirme:** Çalışanların kendi yararına olmayan durumlarda ve adil davranılmadığı bir durumda bunun nedeninin detayları ile açıklanması ve hoşgörülü davranılması gerekmektedir

Greenberg'e (1987) göre etkileşimsel adalet, yöneticilerin alınan karalardan etkilenen çalışanlara nazik ve saygılı davranması, kararların hangi süreçlerden geçirildiği hakkında açık ve yeterli derecede bilgi verilmesi ile ilgilidir (Sökmen vd., 2017).

2.5. Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları

Hukuksal adalet, toplum içerisindeki düzeni ve adaleti sağlamak için var olduğu gibi, örgütlerde de çalışanların iş tatmininin ve bağlıklarının yanı sıra, şirket içi düzenlemelerin oluşması için örgütsel adaletin algılanması önemlidir (İyigün, 2012). Çalışanlar belirli hedefler doğrultusunda, kariyerlerini ve geleceklerini planlamaya çalıştıkları iş yerlerinde uygulanan süreç ve kazanımların dağıtımında kurumun adil

ve hakkaniyetle işlem yaptığına inanmalıdır. Aynı şekilde karar vericilerin ve hatta birlikte çalıştığı kişilerin dahi olumlu tutum ve davranışları çalışanın kendi davranışını belirleyen önemli bir etkendir (Ünler ve Gürel, 2015).

Çalışanlar mevcut kurumlarının kendi hedefleri, gelişimleri konusunda yapıcı, adil, şeffaf bir kültürün var olduğunu hissettiklerinde şirketin hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda daha özverili, görev tanımının ötesinde kendini aşan çalışma tutumuyla karşılık vereceğini göstermektedir (Artar vd., 2017). Tam tersi bir ortamda çalışan algı ve davranışları negatif yönde olacağı için performans düşüklüğü, verimsizlik, şirkete aidiyet duygusu ile bağlı olmayan çalışanlar haline gelebilir hatta bu durum kurumdan ayrılma eğilimi göstermelerine kadar sonuçlanabilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

2.6. Örgütsel Adalet ve Firma Performansı İlişkisi

Örgütsel adaletin her bir boyutu incelendiğinde, uygulama sonuçlarının çalışanların bağlılığı ve performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Şirketinde adaleti algılayan bir çalışan, bu uygulamaların kendi gelecek planlarını desteklediği bilinciyle performansını arttırır ve işe olan bağlılığı artar (Çakar ve Yildiz, 2009). Şirketlerin hedeflerine ulaşarak, kümülatif büyümesinin sağlanması her çalışanın kendi gelişimi ve performansı ile doğru orantılıdır. Çalışanın performansı kendisine ne kadar değer verildiği, şirket için uygulamaların ne kadar adil olduğu ve gelecek kaygısı taşımaması ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle örgütsel adalet bir kültür olarak şirkette hissedilmelidir.

Adalet ortamını algılayamayan bir çalışan, kurum ve yöneticilerine güven duyamaz. Bu durum çalışanın gelecek kaygısı taşımasına neden olup, yaptığı çalışmaların karşılıksız kaldığı hissini doğuracağı için işe bağlılığı azalır ve kaçınılmaz bir son olarak işten ayrılma eğilimi gösterebilir. Duyulan adalet algısı ile işletmeye bağlanan çalışan tüm şirket hedeflerini kendi hedefleri gibi görerek, şirketin değerlerini ön planda tutarak tam bir bağlılıkla çalışmalarını sergiler (Büte, 2011). Böyle bir çalışma ortamında kişi kendi potansiyelinin sınırlarını zorlayacak, görev tanımlamasının üzerinde görevler almaya ve kendini geliştirmeye gönüllü olacaktır. Çalışan tarafından örgütsel adaletin algılanması çalışanın kendi bireysel performansını arttırırken, dolaylı olarak şirket performansının artmasına imkan sağlayacaktır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Çalışanlar şirketin değer ve hedeflerini ne ölçüde benimser ve işe kendini ne kadar ait hissederse, şirketi yararına iş yapmaya aynı ölçüde istekli olacaktır. Bu nedenle çalışan bağlılığı yıllardır araştırmalara konu olmuş ve günümüz değişen dünyasında da hala üzerinde yoğun olarak çalışılan ve kitaplar yazılan bir konudur. Örgütsel bağlılık ya da çalışan bağlılığı kavramları çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik durumu, iş görenin kendisine verilen işi beklenin üzerinde performans ile yapmak için içinde bulunan hevesi, diğer bir değişle şirketi için çaba harcama isteğinin ölçüsünü ifade ediyor.

Meyer ve Allen'ın araştırmalarına göre "bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum" ifadesi örgütsel bağlılığı açıklamaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılık; karşılıklı etkileşim sürecinde çalışanların, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşerek uyumlu hale gelmelerine yönelik örgütlerine karşı özveride bulunabilme (fedakârlık gösterebilme) düzeyini betimleyen göreceli psikolojik bağdır şeklinde tanımlanabilir (Aksoy, 2017). Çalışanın iş yerine olan bağlılığı, kendi hedefleri ile şirket hedeflerini bağdaştırmaları ve şirketin büyük resminde kendilerine yer bulmalarını sağlamaktadır. Şirkette bu aidiyet duygusunu hisseden çalışan şirket hedeflerine katkı sağlamakta, yaratıcı bir tutum sergileyerek, yeni geliştirmeler ile şirket faaliyetlerine ortak olmaktadır (Gedik ve Üstüner, 2017). Örgütsel bağlılığın bileşenleri Tablo 3.1.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri(Shagholi et al., 2011)

Bileşenler	
Üyeliği Sürdürme	*Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir inançtır (Mowday vd., 1982; Hackett ve Lapierre, 2001). *Meyer ve diğerlerine göre (1993) örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğine devam etme kararı üzerine etkisi olan psikolojik bir durumdur. *Bağlılık, örgüt üyeliği ile ilgili ödüller ve maliyetlerin fonksiyonu olarak tanımlanır (Alutto ve diğerleri, 1973; Becker, 1960; Farrell ve Rusbult,1981).
Bağlılık	*Örgütsel bağlılık, örgüte bağlılığı gösteren bir tutum (Mowday ve diğerleri, 1982) güçlü kişisel bağlılığa yol açan ve çalışanların ait olma hissine olanak tanıyan örgüte olan duygusal bağlılığıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001). *Örgütsel bağlılık, sosyal aktörlerin sosyal sisteme verdikleri enerji ve sadakat için gönüllü olması ya da ilişkilerin tamamen araçsal değerlerden ayrılarak örgüte olan etkin bağlılıktır (Buchanan, 1974). *Bağlılık, birinin örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (O'reilly ve Chatman, 1986; Porter ve diğerleri, 1974; Meyer ve diğerleri, 1993). *Mathieu ve Zajac'a göre (1990) örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme ya da örgüte olan bağlılıktır.

Günümüzde kurumsal firmalar yetenekli çalışanların bulunması ve şirkete çekilmesinden daha önemli olan konunun bu kişilere şirkete bağlamak olduğunun farkındadır. Bu nedenle şirketlerin insan kaynakları yöneticileri yanı sıra tüm yönetim kadrosu şirket bağlılığı ve çalışanları kaybetmemek konusunda birçok faaliyet içerisinde bulunmaktadır. Şirkete bağlılığın bu kadar önemli olması, eleman sirkülasyon ve yeni çalışanın adapte edilmesinde yaşanan zaman ve maliyet kaybını bilerek, şirket hedeflerini kendi hedefleri gibi görebilen çalışanlar sayesinde şirketlerin yükselişe geçeceklerinin farkına varılmasıdır (Dixit and Bhati, 2012).

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Günümüzde şirketler örgütsel bağlılık konusunda oldukça ciddi çalışmalar yaparken, çalışan üzerinde bağlılığı etkileyen faktörleri de irdelemek durumundadırlar. Bu faktörler çalışanın bağlılık düzeyini arttırmakta veya azaltmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011). Şirketlerin bu farkındalığa sahip olarak geliştirme yapmaları, çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler sağlamaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları denildiği zaman akla ilk gelen ücret, terfi, ödül, yan haklar maddeleridir. Literatür araştırmamız sonucunda bağlılığı etkileyen faktörlerin genel olarak kişiye bağlı, örgüte bağlı ve örgüt dışı faktörler olarak 3 ana bölüme ayrıldığı görülmektedir (Bıyık ve Sökmen, 2016).

3.2.1.Kişisel Faktörler

Çalışanın bağlılığında etkili olan kişiye bağlı faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim olarak sıralanmaktadır. Her bir kriter kendi içinde kişi üzerinde bağlılığı durumunda değişkenlik yaratabilecek bir etken olarak kabul edilmektedir (Güçlü ve Zaman, 2011).

3.2.1.1. Yaş

Araştırmalara göre kişinin yaşı ve şirkete olan bağlılık ilişkisi aynı yönde ilerlemektedir. Farklı bir deyişle, yaş arttıkça bağlılık seviyesi de aynı doğrultuda artış göstermektedir. Bunun temel nedeni, yaşı ilerleyen bir çalışanın farklı bir kurumda yeni bir iş bulma olasılığı azalmakta dolayısıyla kişi kendini ve geleceğini korumaya almak adına mevcut işinde devam etme kararı almaktadır (Çöl ve Gül, 2005). Yaş faktörünün farklı bir etkisi ise uzun yıllardır çalışarak deneyim sahibi olmuş kişilerin tecrübeleri arttığı için farklı pozisyonlar veya terfiler kazanması olasılığı yaşça daha genç ve tecrübe olarak daha az deneyime sahip kişilere göre daha yüksek bir ihtimaldir. Bu durum kişinin iş yerine bağlılığında etkileyici faktör olmaktadır (Nagar, 2012).

3.2.1.2. Cinsiyet

Son dönemlerde kadın, ekonomik özgürlüğüne ulaşmak, kadın-erkek eşitliği kavramının tam olarak hissettirmek ve toplumda kendisi için konumlandırılmış görüşlerden sıyrılabilmek adına iş ortamında eskisinden daha fazla kendini göstermeye başlamıştır. Bu durum örgütsel olarak yapılan tüm araştırmalarda cinsiyet ayrımı üzerine farklılıkların da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Cinsiyet konusu üzerine yapılan bazı araştırmalarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla ücret aldığı ve daha iyi pozisyonlarda çalıştığı gözlemlenmektedir. Bu durum erkeklerin şirkete olan bağlılıklarının daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar kadın istihdamının artışı söz konusu olsa da kadının toplum içerisindeki aile içi rolleri daha fazla üstlenmesinden kaynaklı erkeklere oranla daha az bağlılık duyduğu belirtilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005). Ancak bu araştırmaların yanı sıra kadınların iş değiştirme konusunda çok istekli olmadıkları, belirli bir seviyeye gelebilmek adına erkeklerden daha çok çalışarak, özveride bulundukları için mevcut

işlerini kaybetmeyi göze alamamaları gibi nedenlerden dolayı kadınların şirketlerine daha bağlı olduğu görülmektedir (Küçüközkan, 2015).

3.2.1.3.Medeni Durum

Çalışan bağlılığını etkileyen diğer bir etken de kişinin medeni durumudur. Yapılan araştırmalara göre bekar çalışanlar aile sorumluluklarını üstlenmedikleri için mevcut işlerine daha az bağımlı olmakta ve karşılarına çıkacak yeni alternatifleri değerlendirme konusunda daha istekli davranmaktadırlar. Bu durum evli çalışanlar için tam tersi olduğundan örgüte bağımlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Özel hayatlarında sorumluluğu fazla olan evli çalışanlar diğer çalışanlara göre şirketlerine daha fazla bağımlılık hissetmektedirler. Yapılan araştırmalarda evli çalışanların şirketlerine devam etme oranının bekar çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum bağlılığın alt boyutlarından biri olan devam bağlılığının medeni durum ile pozitif yönde ilişkili olduğunu kanıtlamaktadır (Arı vd., 2017).

3.2.1.4. Eğitim

Literatür araştırmalarında, çalışan bağlılığını etkileyen eğitim faktörünün çalışanın bağımlılığında negatif bir rol oynadığı gözlemlenmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan kişi diğer şirketler tarafından da aranan ve potansiyeli yüksek kişi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla alternatif iş olanakları fazla olduğu için bu pozitif durum kişinin şirkete olan bağlılığına negatif yönde etki etmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar için durum tam tersidir. Farklı bir iş olanaklarının daha az olduğu bu kişiler mevcutu korumak için kurumlarında kalmaya devam edecektir (Bulut ve Hovardaoğlu, 2018). Tam tersi olarak eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentileri de yüksek olduğundan, kendisini tatmin etmeyen bir iş yerinde bağlılığından söz etmek mümkün olmamaktadır.

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışan bağlılığını etkileyen bireysel faktörler yanı sıra, en az onlar kadar önem arz eden örgüt içi faktörler de mevcuttur. Şirketin kültüründen, yönetim şekline, kazançların adil paylaştırılmasından, şeffaflığa ve iç iletişime kadar uzanan kriterler

bağlılık üzerinde önemli etkileyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilgiç, 2017). Etken faktörlerin başında şirket içi ücretlendirme ve kazanımların adil dağılımı ile ilgilidir. Çalışanlar ücret oranları ile birlikte, adil dağıtımını da önemsemektedir. Şirketteki ücretlendirme, prim, ödül ve yan haklar gibi uygulamaların adil ve şeffaf bir düzen içerisinde uygulanması çalışan bağlılık seviyesinin yüksek olmasını sağlamaktadır.

Eğer şirketten alınan içsel ve dışsal ödüller, şirkete verilen emek ve zaman, kazandırılan müşteri ve para, sunulan iyi niyet ve güler yüzün gölgesinde kalıyorsa beklenti süreci başlamış demektir (Baran, 2016). Çalışan şirketi değil yöneticisini terk eder, sözünü sıkılıkla duymaktayız. Bağlılıkta önemli etkiye sahip faktör de yöneticinin davranışları, yönetim şeklidir. Görev tanımının net ve çalışanı geliştirebilecek, geri bildirim kültürü ile yönetim sağlayan bir yöneticinin varlığı çalışanda iş tatmini yaratarak performansını arttırmakta ve şirkete duygusal düzeyde bağlılığını sağlamaktadır (Aksoy ve Sökmen, 2018). İyi bir yönetici çalışana gelişme ortamı sağlar**, y**aptığı işte daha iyi olması için rehberlik eder, adil ve dürüst davranır, güvene dayalı ilişkiler tesis eder (Duman, 2018).

Çalışan bağlılığını arttıran bir diğer kriter kurum kültürüdür. Kurum kültürü, herhangi bir kuruma özgü davranışları, inançları, değerleri, alışkanlıkları kapsar ve kurum çalışanlarının davranışlarını düzenler. Farklı kurumlardan gelen kişilerin aynı davranışları ve kültürü benimsemesini sağlayarak çevreye karşı bir örgüt iklimi oluşmasını ve bağlılığı desteklemektedir (Hoş ve Aygen, 2015).

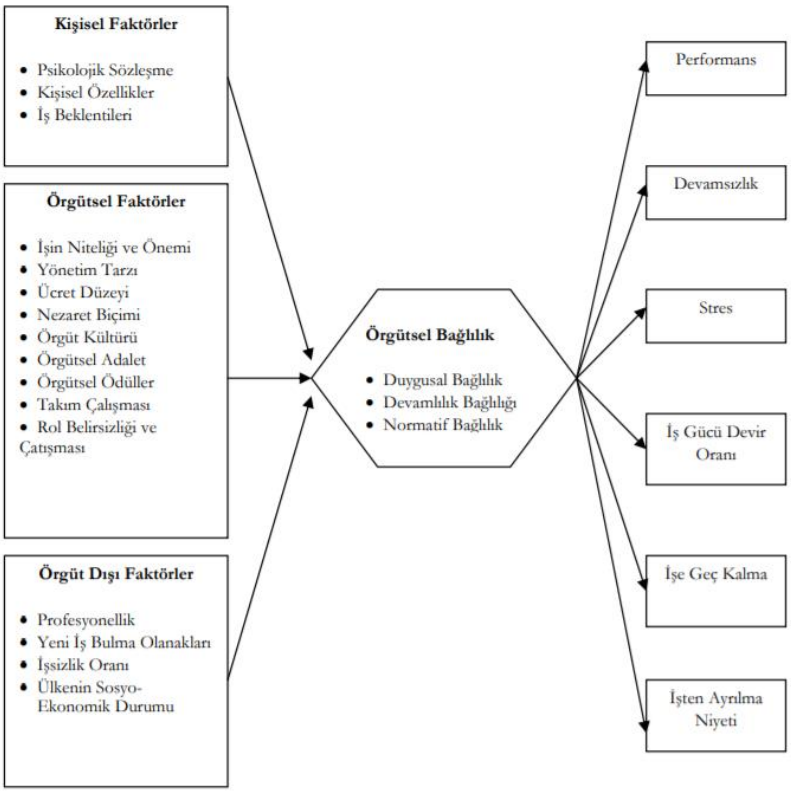
Kurum kültürü ve yönetici davranışları birbiriyle çok yakından ilgili olan kriterlerdir. Çünkü bir kurumun kültürü yöneticiler ve onların davranışları doğrultusunda oluşturulur. Kurum kültüründe değerlerin yazılı olması yeterli değildir, kültür kişiler tarafından benimsenir ve çalışan davranışlarında gözlemlenir. Bu nedenle çalışan bağlılığı yüksek olan bir şirket, kurum kültürünün ne derece güçlü olduğunun göstergesidir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

3.2.3.Örgüt Dışı Faktörler

Özellikle ekonomik konjonktürün değişkenlik gösterdiği, dijital dönüşümün hız kazandığı, rekabetin hızla arttığı günümüzde çalışanların bağlılığını etkileyen farklı dış faktörlerin de ortaya çıktığı bilinmektedir. Belirtilen değişkenlere bağlı olarak

ülkedeki işsizlik oranı, yeni iş fırsatları, profesyonellik, global ekonomik durum gibi etkenler dış faktörler arasında sıralanmaktadır (Uygungil ve İşcan, 2018).

Araştırma sonuçları da gösteriyor ki, çalışan bağlılığını etkileyen ve şirketler tarafından göz ardı edilmemesi gereken bu kriterlerin farkında olan ve bağlılığı arttırma sürecinde kriterler doğrultusunda sürekli geliştirme ve iyileştirme yönünde faaliyet gösteren firmalarda çalışan bağlılığı yüksek olacaktır (Yüceler, 2009). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları(Yüceler, 2009)

3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde örgütsel bağlılık yaklaşımları ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da, örgütsel bağlılığın 3 yaklaşımı daha çok öne çıkarılmıştır. Bu yaklaşımlar Tutumsal, Davranışsal ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımları olarak ele alınmaktadır. Tutumsal bağlılık üzerine örgütsel davranış bilimcileri tarafından detaylı incelemeler yapılırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık boyutu üzerinde çalışmalarda bulunmuştur (Gül, 2002).

3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Çalışanlar belirli bir süre şirkette kaldıklarında şirkete duygusal olarak bağlanma eğilimi gösterirler. Bu durum çalışanın zamanla şirket ve kişisel amaçlarının hemhal olmasını ve çalışanın psikolojik olarak etkilenmesi ve şirkete sadakatinin artmasını sağlamaktadır (Gül, 2002). Şirkete sadakat ile bağlanan ve kurum değerlerini benimseyerek aynı ortak amaçlarda buluşan çalışan, şirket içi çalışmalara görev tanımının sınırları içerisinde kalmadan katılır ve fayda sağlar (Doğan ve Kılıç, 2007).

Şekil 3.2.'de görüldüğü üzere, şirketin koşulları çalışanlar üzerinde psikolojik bir etki yaratmaktadır. Çalışan hissettiği psikolojik durumu davranışlarına yansıtmaktadır.

Şekil 3.2. Tutumsal Perspektif(Meyer and Allen, 1991).

3.3.1.1.Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığın, çalışanın şirketteki istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmelerinden doğan bir düşünce olduğunu savunmaktadır. Kanter'e göre şirket içi ilişkilerin temeli olan saygı ve bağlılık kavramları örgütsel bağlılık ile birlikte ele alınmalıdır ve bağlılık 3 şekilde incelenmelidir (Özyer ve Alici, 2015):

- Devam bağlılığı: Çalışan şirketten ayrılmadan önce bu durumu eksi ve artıları ile düşünerek karar alır. Eğer çalışan için şirketten ayrılmak, kalmaktan daha maliyetli ve zahmetli olacaksa çalışan kalmaya devam eder. Bu durum devam bağlılığı olarak açıklanmaktadır.
- Kenetlenme bağlılığı: Günümüzde çalışan bağlılığı konusunda yapılan birçok araştırma sonuçlarını incelediğimizde çalışma ortamındaki sosyal ve arkadaşlık ilişkilerin çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu görmekteyiz. Kanter'in kenetlenme bağlılığında da şirket içerisinde veya iş arkadaşları ile yapılan

etkinlikler, sosyal ortamlar vasıtasıyla çalışanın şirkete bağlı kaldığı belirtilmektedir (Akyürek vd., 2013).

- Kontrol bağlılığı: Bu bağlılık şeklinde, çalışan şirketin değerlerini, otoritesini ve kurallarını kabul ederek, bunlara uyum sağlar ve davranışlarını bu yönde sergiler. Kendi kişisel değerleri ile şirketinkileri uyumlandırarak bağlılık oluşturur.

3.3.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı

Bu yaklaşım modelinde desteklenen düşünce şirketlerin çalışanlar üzerinde kurmuş olduğu otorite ve disiplinin çalışan bağlılığında etken olduğudur. Etzioni örgütsel bağlılık üzerinde 3 kriterin etkili olduğunu savunmaktadır. Bunlar; ahlaki, hesapçı, yabancılaşmaya dayalı bağlılıktır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Ahlaki bağlılıkta çalışan şirketteki değer, hedef ve kuralları içselleştirir, şirketin çalışmalarını destekler. Bu bağlılık yaklaşımında çalışanın pozitif yönde güçlü bir bağlılık duyduğu belirtilmektedir (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017).Hesapçı bağlılık, adından da anlaşılacağı gibi çalışanın şirketten sağladığı kazanım, sosyal haklar, prim vb. kriterler doğrultusunda bağlılığının arttığı durumudur. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık, bir şirket için en tehlikeli bağlılık şeklidir. Bu bağlılık şeklinde kişi düşünceleri doğrultusunda hareket edemez, sınırlanır ve bu durumda örgüte karşı negatif bağlılık ortaya çıkar. Çalışan şirket içerisinde söz sahibi olmadığı hissine kapılır, dışarıda alternatif bir iş seçeneği olmadığı için de şirkete olan bağlılığı zayıflamış olsa da çalışmaya devam eder.

3.3.1.3.Wiener'in Yaklaşımı

Weiner'in yaklaşımında hem içsel hem de dışsal olarak bağlılığı etkileyen 2 faktör olduğu belirtilmektedir. Bu faktörlerden dış kaynaklı olanı araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayrımına dayanır. Araçsal bağlılık, hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmak şeklinde belirtilir, normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temelinden oluşur (Eren ve Demirgöz, 2015).

Normatif yani moral bağlılığında, içsel ve duygusal bir bağlanmadan söz etmek mümkündür. Bu bağlılık sonucu çalışan alternatif ve daha iyi şartlarda bir iş bulsa bile şirketine olan bağlılığından dolayı işten ayrılmamaktadır. Şirkete olan bağlılık ne

kadar süre çalışıldığı ile sınırlı değildir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Araçsal bağlılıkta ise, tamamen dışsal ve maddi çıkarlar söz konusudur. Çalışanın kendi çıkarları ön planda tutulur ve tamamen maddi kaynaklar nedeniyle bağlılık duyulması halidir.

3.3.1.4.Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, çalışanların şirket içerisindeki rollerini tam olarak yerine getirmeleri için bazı ödül sistemlerinin mevcut olduğu savunulmaktadır (Bayram, 2005). Çalışan içsel ve dışsal ödüller aracılığıyla şirkete olan bağlılığını arttırmaktadır. Bu bağlılık çalışanın şirket içerisindeki davranışlarını belirleyici ölçüdedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Kurumuna bağlılık hisseden çalışanlar kendilerini işlerine adayarak, sadece mevcut görevini yerine getirmekle kalmayıp, gönüllü olarak farklı faaliyetlerde rol almaya isteklidir ve çalışmalarda yenilikçi tavırlar sergiler (Almas, 2018).

3.3.1.5.Mowday'in Yaklaşımı

Mowday, bağlılık yaklaşımını tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre çalışanın örgütteki bağlılığının sürdürülmesi ve arttırılması için çalışan şirketinin değer ve hedeflerini kabul etmeli ve onlara güçlü bir şekilde inanmalıdır (Hanaysha, 2016). Şirket hedeflerini kendi hedefleri ile aynı hizada tuttuğunda ve onlar için özveri ile çalışmayı sürdürdüğünde kaliteli hizmet ve iş sonuçlarının iyileşmesi desteklenmektedir. Bu bağlılık ile çalışan kişilerin şirketten ayrılma ihtimali düşük olacaktır (Ardharn and Vinai, 2018).

Davranışsal yaklaşıma göre, bir kurumda uzun zaman çalışmış olan kişiler işten ayrılmaları durumunda yaşayabilecekleri olumsuz durumları göz önünde bulundurur ve ayrılma kararı alamazlar. Bu durumda çalışan davranışlarının tekrarlanması ile ilgili bir bağlılık yaşamaktadır. Bu iki bağlılık yaklaşımı arasında zamanla bir döngü oluştuğu belirtilmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

3.3.1.6. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'e göre örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında var olan psikolojik bir bağdır. Bu psikolojik bağ çalışanın şirketi ile ne kadar bütünleştiğinin, şirket özelliklerini kendine ne kadar uyarladığının bir ölçüsüdür. O'Reiily ve

Chatman'ın yaklaşımında bağlılığın uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme boyutları incelenmiştir. Uyum bağlılığında ödül ve ceza uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Çalışanın davranışları kazanacağı ödüller veya alacağı cezalar doğrultusunda şekillenmektedir. Özdeşleşme bağlılığında çalışanın şirket değer ve hedefleri ile bütünleşmesi söz konusudur. Çalışan şirket bu özdeşleşme sonucunda şirkette çalışmaktan gurur ve mutluluk duyar, şirketin hedeflerine ulaşması için de yüksek özveride bulunur (Gül, 2002). İçselleştirme bağlılığı, çalışanın örgütü ile ne kadar uyum içinde olduğunun bir göstergesidir (Gümüş, 2012). Bu bağlılıkta şirketteki diğer çalışanların değerleri ile uyumlanmak da önemlidir.

3.3.1.7. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temeli Etzioni'nin ahlaki, çıkarcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere 3 kriterden oluşan yaklaşımına dayanmaktadır (Aslan ve Bakır, 2014). Ahlaki bağlılıkta, çalışan üst düzey çalışma performansı gösterebilmektedir ve bu bağlılığın çalışanın mevcut işine devam etmesi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Çıkarcı bağlılıkta çalışan kendini yöneticilerine gösterebilmek, fark edilmek ve öne çıkmak için birtakım faaliyetler içine girmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, çalışan kariyer planı üzerinde herhangi bir kontrolü olmadığı duygusu içindedir ve kendini güçsüz hissetmektedir (Gül, 2002).

Penley ve Gould, normatif bağlılığı olan çalışanların kuruluşun hedeflerini kabul etmediklerinin yanı sıra bu hedeflerle özdeşleştiklerini belirttikleri için kendilerini organizasyonlarına adadıklarını ve yüksek performans gösterdiklerini belirtmektedir (Bugra, 2016). Literatürde bu yaklaşım, yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık sınıflandırmasının birbirine bağımsız mı yoksa zıt kavramlar mı olduğunun tam anlaşılamaması nedeniyle fazla ilgi çekmemiştir.

3.3.1.8. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireylerin kuruluş hakkındaki düşüncelerine ilişkin bir tutum olarak görülmektedir (David et al., 2015). Bu model çalışan ile şirketi arasındaki bağı, kişinin isteği, ihtiyacı veya sorumluluk duygusu ile bağdaştırmaktadır. Kurumda devam etmeye istekli olan bir çalışan güçlü bağlılık kurmakta, çalışmaya ihtiyacı olduğu için devam eden kişi ihtiyaçtan kaynaklanan bir bağlılık hissetmekte ve kişinin

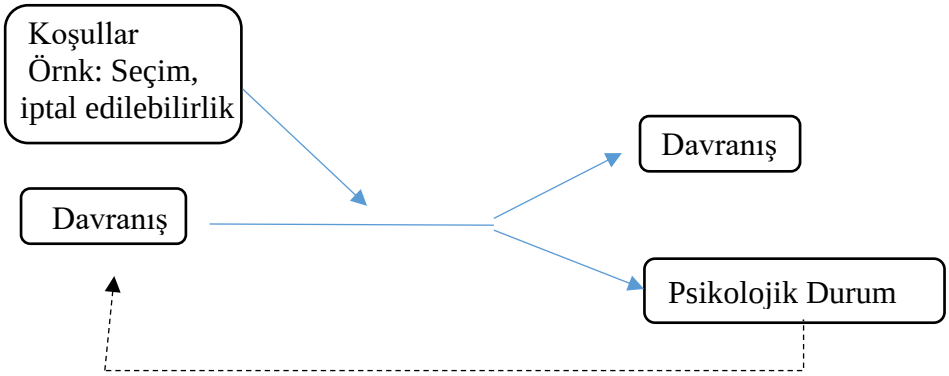
devam etmek için bir sorumluluk hissetmesi halinde gerekli olduğu için bağlılığını sürdürmektedir (Sinan ve Kavas, 2015).

Bu kapsamda Allen ve Meyer'in yaklaşımını duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak incelenecektir. Duygusal Bağlılık, kurumunda bulunmaktan mutluluk duyan ve güçlü aidiyet hisseden çalışan kendi değerleri ile kurumunkileri özdeşleştirmiştir. Devam bağlılığı bu içselleştirme sonucu ortaya çıkmaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012). Bu bağlılıkta kişinin tamamen kendi isteği ve hisleri doğrultusunda çalıştığı kuruma olan bağlılığından söz edilmektedir.

Devam Bağlılığı, çalışanın şirketten ayrılma maliyetinin yüksek olması durumlarda şirkette kalmaya devam etmesi ve bunu zorunluluk olarak görmesidir. Normatif Bağlılıkta, çalışan kendisini şirkete bağlayan bazı sorumluluklar içerisinde hissetmektedir. Bu bağlılıkta çalışan, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalmaya devam eder. Şirket, çalışanın tam ihtiyacı olduğu bir dönemde kendisiyle bağlarını birleştirmiş olabileceği gibi, çalışanın hayatına farklı destek ve katkı sunmuş olabilir. Çalışan böyle bir durumda şirket bağlılığını arttırma eğilimi göstermektedir (Bayram, 2005).

3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Çalışanın kendi davranışlarının sürdürülebilirliğine bağlılık duyan bir modeldir. Yani çalışanlar bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını sürdürmekte ve bu davranışlarına bağlılık göstererek onları uygun ve haklı çıkaracak tutumlar geliştirmektedir. Davranışsal perspektif Şekil 3.3.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Davranışsal Perspektif(Meyer and Allen, 1991).

3.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'a göre bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Gümüş, 2012). Becker, çalışanların bağlılık göstermelerine yol açan yan bahislerin kaynağın dört grupta belirtmiştir (Becker, 1960):

- Toplumun Kültürel Beklentileri: Toplumun kültürü çalışan bağlılığı üzerinde etkili rol oynamaktadır. Toplum içerisinde çalışanların sürekli iş değiştirmesi uygun karşılanmaz ve güveni zedeler, bu sebepler çalışanların örgütte kalmasına neden olmaktadır.
- Bürokratik Düzenlemeler: Mevcut görevinden ayrılmak isteyen bir çalışan, çalıştığı yıllar boyunca maaşından kesilerek emeklilik fonunda biriken parayı kaybedeceğinden dolayı örgütte kalmaya devam etmek isteyebilir.
- Pozisyon Uyumu: Kişinin çalıştığı mevcut pozisyonun gereklerini yerine getirmeye alışmış olması ve herhangi bir pozisyon değişikliğinde zorluk çekeceğine inanması nedeni ile işini kaybetmek istememesi durumunda mevcut duruma uyum sağlamasıdır.
- Yüz yüze Etkiletişim: Bireyler çalıştıkları ortamda iş arkadaşları ile etkileşimleri sonucu kendisi ile ilgili bir imaj oluşmuştur. Kişi bu imajın bozulmasını istemediği için uyumlu hareket eder.

3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılığı, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler olarak tanımlamaktadır (Gümüş, 2012). Yani tutumlar ve davranışlar arasında var olan uyum kişilerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Örneğin, satış konusunda gerekli yetkinliklere sahip olmayan ve farklı insanlarla iletişime geçmekten hoşlanmayan bir çalışanın satış yapmak üzere görevlendirilmesi tutum ve davranışları konusunda uyumsuzluğa neden olacak ve bu durum sonucunda çalışanın bağlılığı azalacaktır. Bu yaklaşıma göre çalışanın bağlılığını etkileyen dört kriter bulunmaktadır. İlki, çalışan hareketlerinin netliği, tekrar geri dönülememesi, tamamen isteyerek yapılması ve bilinilirliğidir.

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya çıkaran 1985 yılında Reichers olmuştur. Bu yaklaşıma göre bir kişi tarafından duyulan bağlılık, farklı bir kişi tarafından duyulan bağlılık ile aynı sebeplere dayanmayabilir. Başka bir deyişle, şirketin tüm paydaşlarının amaçlarının farklı olmasına rağmen, şirket bağlılığı hissetmeleri ortak noktanın yakalanması olarak ifade edilmektedir. Örgütler çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve çeşitli kurumların amaçlarına ulaşmalarını sağlamada etkendir. Bu farklı grupların, farklı amaçlar doğrultusunda örgüte bağlanmaları çoklu bağlılık modelini oluşturmaktadır (Gül, 2002). Bir başka deyişle bu model kişilerin, farklı gruplara farklı derecede bağlılık göstereceğini kabul etmektedir (Yıldırım ve Yüksekbilgili, 2016).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Bağlılığı etkileyen 3 farklı boyut duygusal, devam ve normatif bağlılık başlıklarında incelenmiştir. Çalışanların işletmeye karşı aidiyet ve sadakat duyguları örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, çalışanların işletmeden ayrılma riskini göze alamadıkları durumda işletmede kalmaya devam etme kararları devam boyutunu, işletmeye karşı kendini sorumlu hisseden bireylerin işletmede kalmaya devam etme kararları normatif boyutunu ortaya çıkarmaktadır (Nayır ve Fındıklı, 2018).

Bu üçlü yaklaşımda önemli olan unsur bireylerin örgüt içinde devam etme istekleridir. Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlarda elbette bireylerin kişisel özellikleri ve içinde bulundukları ortamsal faktörler de etkili olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı artıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir (Karahan, 2008).

3.4.1. Duygusal bağlılık

Çalışanın şirkete olan bağlılığının en güçlü göstergesi olarak duygusal bağlılığı ele alınmaktadır. Bu bağlılıkta kişi örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duyar. Duygusal bağlılık bireyin kişilik özellikleri ve işle ilgili faktörlerle alakalı tutumsal bir olgudur (Emhan ve Gök, 2011). Duygusal bağlılığın sağlanması için örgüt içi yönetimsel çalışmalarda şeffaflık, geri bildirim kültürü ile sürekli bilgi akışının

sağlanması, kişilerin kararlara katılımının desteklenmesi ve yönetimin değişime, yeni fikirlere açık olması gibi unsurlar önemlidir (Yücel ve Koçak, 2014).

Çalışanın kişisel, iş ile ilgili, yapısal özellikleri ve çalışma deneyimi duygusal bağlılığı etkileyen etmenler arasında gösterilmektedir. Bu belirleyiciler arasından özellikle deneyim kriteri, çalışanın üzerinde daha fazla tatminkarlık yaratmaktadır. Kişi uzun yıllar aynı iş yerinde çalışarak deneyim kazanmış, işinde uzman kişi olarak görünmekten psikolojik doyum yaşamaktadır (Özutku, 2008). Kuruma duygusal bağ ile bağlanmış çalışanlar iş veren için en verimli çalışanlar sınıfına girmektedir. Bu çalışanlar görev tanımına bağlı kalmadan üst düzey performans sergilerler (Bayram, 2005).

3.4.2. Devam Bağlılığı

Çalışanların işverenleriyle kalmak zorunda olduklarını ne ölçüde algıladıklarıdır, çünkü ayrılma maliyetleri kendileri için çok daha yüksektir (Thomas, 2011). Bu bağlılık şeklinde herhangi bir duygusallık söz konusu değildir. Çalışanın örgütte kalmasının tek nedeni şartların, kalmamasından ve kalmanın daha uygun olmasındandır. Bu bağlılığın gelişmesinde, kişilerin şirkette çalıştığı süre zarfında vermiş olduğu emek, çalışma süreleri boyunca şirkete yaptıkları yatırım ve farklı iş olanaklarının olmayışı etkilidir (Bal, 2014). İş gören bu deneyim ve gösterilen emeğin şirketten ayrılması durumunda ziyan olacağını hatta ayrılmanın kalmaktan daha fazla maliyet getireceğini düşünmesi nedeniyle şirkette çalışmaya devam eder (Gözde, 2018).

3.4.3. Normatif Bağlılık

Çalışanın ahlaki gerekçeleri nedeni ile oluşan bir bağlılık çeşididir (Kılıçaslan ve Kaya, 2018) . Normatif bağlılık, doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmıştır (Sığrı, 2007). Normatif bağlılığın gelişmesinde çalışanın aile ve geçmiş kültürlerinden gelen, aynı zamanda iş yerinde çalışmaya başladığından bu yana oluşan sosyal etkileşimleri ve şirketin çalışanın gelişimi ve geleceği için yaptığı yatırım etkili olmaktadır (Özutku, 2008). Bu şartlar altında çalışan örgüte minnettarlık duygusu ile bağlanır ve örgütte uzun vadeli olarak çalışmaya devam eder. Özetle bu

bağlılık ile kurama bağlanan bir çalışanın zorunluluk duygusu ile bağlılığını desteklediği söylenebilir (Göksel ve Aydıntan, 2012).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın hangi ölçülerde sağlandığı, örgütün hedeflerine ulaşması konusunda büyük önem arz etmektedir. Çalışan bağlılığının sonuçları, birey ya da kuruma yönelik olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Randall'ın araştırmalarında düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeylerinin, çalışana ve kuruma etki eden olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir (Ayden, 2014). Çalışanın yüksek seviyede bağlılık göstermesi, sadakatin artması, çalışan devir oranının düşmesi, çalışan memnuniyetinin sağlanması gibi sonuçlar doğuracağından, iş sonuçlarına olumlu katkı sağlayacaktır ve bu durum kurum için son derece önemlidir (Sığrı, 2007).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar görevlerinde daha fazla çaba harcamakta, örgütleri ile aralarında güçlü bir bağ oluşmaktadır. Bir örgüt için en istenilen çalışan özellikleridir. Çalışanın ılımlı düzeyde bağlılığı kurumsal uyumun tam olarak kurulamadığı durumlarda söz konusudur (Ayden, 2014). Çalışan örgüte sadakat duyar ama bu bağ sınırlı seviyededir.

Düşük düzeyde bağlılık ile kurumda çalışan kişi diğerlerine göre bireysel olarak fazla çaba göstermekten kaçınır. Genellikle dedikodu ve şikayet ortamları yaratılmasını tetikler, bu durum kurum için de güzel bir tablo çizmez. Çalışanın düşük düzey bağlılığı iş sonuçlarına da olumsuz olarak yansımaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Tablo 3.1.'de örgütsel bağlılığın sonuçları detaylı olarak aktarılmıştır.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları(Doğan ve Kılıç, 2007).

		Bireysel		**Örgütsel**	
		Olumlu	***Olumsuz***	***Olumlu***	**Olumsuz**
Bağlılık Düzeyleri	**Düşük**	* Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük * İnsan Kaynaklarının daha v erimli kullanımı	* Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme * Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler * Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	* Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma * Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	** Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler* ** Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı, dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol*
	Ilımlı	* İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat, görev * Yaratıcı çalışanlar * Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	* Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları * Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılamaması	* Artan çalışan kıdemi * Sınırlı ayrılma isteği * Sınırlı iş devri * Yüksek iş tatmini	** Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması* ** Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentilerinin dengelenmesi* ** Örgütsel etkinliğin azalması*
	Yüksek	** Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerini artması* ** Olumlu davranışların ödüllendirilmesi* ** Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması*	** Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması* ** Değişime karşı bürokratik direnç* ** Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim* ** Çalışanları arasındaki dayanışmanın yetersizliği* ** Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji*	** Güvenli ve istikrarlı işgücü* ** Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi* ** Görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet* ** Örgütsel amaçların karşılanabilmesi*	** İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı* ** Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu* ** Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma* ** Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme* ** Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme*

3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Çalışanların, işlerine yönelik olarak bağlılığını ve bu bağlılığın derecesini etkileyen en önemli unsur çalışanların örgütsel adalet algılarıdır (Karavardar, 2015). İş görenlerin kurumlarında adaleti nasıl değerlendirdikleri, oluşturdukları tutum ve davranışlar yöneticilerinin adil ve tarafsız yönetim tarzları ile doğru orantılıdır.

Çalışanların örgüte bağlılığı verimliliği arttırmak, rekabet avantajı sağlamak gibi kriterler üzerinde doğrudan etkilidir. Bu bağlamda örgütler, çalışan bağlılığını sağlayacak faktörleri analiz ederek, uygulamaya geçilmesinin gerekliliğinin farkında olmalıdır. Şirket içerisindeki adil uygulamalar çalışan bağlılığını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Örgütsel bağlılığın derecesini şirket içerisindeki uygulamaların ne derece adil olup olmadığı belirlemektedir (San, 2017).

Çalışandaki adalet algısı ne kadar iyi hissedilirse, çalışan bağlılığı ve pozitif tutumdan o ölçüde bahsedilebilmektedir aksi durumda bağlılık zayıflayacaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010a). Bir başka deyişle, çalışanların şirkete harcamış olduğu performansın karşılığındaki kazanımların ve uygulamaların adilliğine inandığı ölçüde bağlılıkları pozitif yönde artmaktadır (İşcan ve Tanrıbil, 2016). Colquitt vd. (2001)'nin örgütsel adalet boyutlarının farklı örgütsel kavramlarla etkileşimini saptamak için gerçekleştirdikleri literatür taraması sonuçları örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur (Balık ve Şengül, 2016).

Roberts ve arkadaşları (1999) tarafından yapılan araştırmalarda adalet ve şirkete bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Folger ve Konovsky (1989), McFarlin ve Sweeney (1992), Sweeney ve McFarlin (1997), Martin ve Bannet (1996) gibi farklı araştırmacıların araştırma sonuçlarında da aynı pozitif ilişki desteklenmektedir (Erkuş vd., 2011).

Çalışanlar şirketlerde uygulanan kararların ne kadar doğru ve adil bir şekilde alınmış olduğu ile yakından ilgilenmektedir. Bunun yanı sıra bu kararların kendisi ve diğer çalışma arkadaşlarına tarafsız şekilde uygulanmasını da önemsemektedirler. Kurumunda adil uygulamaları algılayan çalışanın şirket değerlerini benimseyerek, örgütte uzun süre kalmak için çaba gösterme istekliliğinde olduğu görülmektedir (Bağcı, 2013).

3.7.Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların şirketin hedef ve amaçlarına ulaşması yolunda özverili bir şekilde çalışmasını sağladığı için örgütlerin iş görenlerinde olmasını istediği en önemli davranışlardandır. Bu bağlılık iş görende mevcut değilse, kişi kurum tarafından kendisine verilen hedefler için istekli ve önemseyerek çalışmayacaktır (Selvitopu ve Şahin, 2013). Kurumsal bağlılığın oluşması sonucunda çalışan, şirket menfaatine uygun tavırlar içerisinde olur, kurum ile özdeşleşir ve bu durum şirketin verimliliğini arttırır (Gürsoy, 2017). Çalışan bağlılığı yüksek bir kurumda çalışanların işten ayrılma niyetleri ve devamsızlığı azalmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006).

Mowday, vd. (1974),'ın yapmış olduğu araştırma sonuçları bu araştırmayı destekler niteliktedir. Araştırmaya göre kuruma bağlılığın performansı önemli derece etkilediği sonucuna varmıştır. Randall (1987), araştırmasında bağlılığın yüksek olduğu durumlarda, iş performansının olumlu yönde etkilendiğini ileri sürmüştür (Benligiray ve Sönmez, 2010). Örgütsel bağlılığın örgüt performansını pozitif yönde etkilediğine, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi negatif etkileri azalttığına inanılmaktadır. Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma motivasyonunu ve örgüte bağlılığı arttırarak, örgütte uzun süre çalışma istekliliği ortaya koyar (İşcan ve Tanrıbil, 2016). Örgütsel bağlılık kavramı tüm alt boyutları ile incelendiğinde, örgüte bağlılığı oluşmuş bir bireyin işini severek ve üst düzey performans göstererek yaptığı görülmektedir. Şirkete bağlı çalışanın iş yapma motivasyonu da diğer çalışanlara göre daha fazladır. Bu bağlılık ve performans ile çalışmalarını yürüten kişi bireysel performansını arttırarak, kümülatifte şirket performansına katkı sağlamaktadır. Bağlılığın alt boyutları arasında da çalışan performansı konusunda farklılıklar olduğu görülmektedir. Kurumuna duygusal bağlılık kuran çalışan, diğer bağlılıkları hisseden çalışanlara göre kurumun performansına katkıda bulunmak için daha fazla çaba göstermektedir (Özutku vd., 2013).

4. BİLGİ PAYLAŞIMI

4.1. Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Önemi

Gelişmiş ülkelerdeki örgütler ile rekabet edebilmek için çalışanlar, mevcut bilgilerini daha etkin ve verimli paylaşmak ve bilgi üretmek durumundadır. Çünkü bilgi güçtür ve bu güç paylaşıldıkça artar (Karavardar, 2012). Bilgi paylaşımı, çalışanların işlerini doğru ve sorunsuz şekilde sürdürebilmeleri için gereken bilgiye erişme hızı ve rahatlığı olarak açıklanabilir. Bilgi paylaşımının, bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek, başarıyı artırmak için, birey-birey, örgüt-örgüt ve örgüt-birey arasında bilginin gönüllü değişimi ve kabulü olduğunu da söyleyebiliriz (Öneren vd., 2016). Bilgi paylaşım kültürünün örgüt içerisine yayılması ve tüm çalışanların bu yönde tutum sergilemesi önemlidir. Bu bilgi paylaşımı sayesinde çalışanların işe katılımı artacağı gibi, örgüt içi iletişimin kuvvetlenmesi de sağlanacaktır.

Diğer taraftan Nonaka (1994)'ya göre örgütlerde açık ve örtülü olmak üzere 2 çeşit bilgi bulunmaktadır. Açık bilgi, döküman ya da bilgisayar ortamında rahatça ulaşabildikleri, doğal bir dil olarak kullanılan ve yayılan bilgidir. Örtülü bilgi ise, kişinin tecrübesi ve fikrinde saklı olan, ulaşılması daha zor bilgidir. Nonaka (1994), ya göre örtülü bilginin paylaşımı sosyal iletişim doğrultusunda olmaktadır (Göksel vd., 2010). Örgütlerde çalışmaların sağlıklı bir şekilde ve aksatılmadan yürütülmesi için yönetim tarafından örgütsel iletişim modeli tasarlanır ve uygulanması için yönlendirilir. Şirket hedeflerine ulaşılabilmesi adına çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması iletişim ile gerçekleştirilmektedir. Kurumsal iletişim, çalışanların birbiriyle etkileşim ortamlarının yaratılması ve bu sayede aidiyetlerinin artmasına destek olmaktadır (Ertaş ve Emel, 2016).

De Vries, van den Hooff & de Ridder'a göre, bilgi paylaşımı, bireylerin bilgi alışverişinde bulunarak yeni bilgi birikimi oluşturmalarını sağlayan bir süreçtir. Bu, iki davranış kategorisini içermektedir: birincisi, kişinin kendi entelektüel sermayesini başkalarına geçirmeyi ifade eden bilgi bağışlaması ve ikincisi, entelektüel sermayelerinin bir kısmını elde etmek için başkalarına danışmayı ifade eden bilgi toplamadır (Li et al., 2017). Bir bilgi paylaşım kültürü oluşturmak ve

sonuçta organizasyonel bilgileri daha üretken hale getirmek için, insanları daha etkili bir şekilde çalışmaya, işbirliğine ve paylaşmaya teşvik etmelisiniz.

4.2.Bilgi Paylaşımı Çeşitleri

4.2.1. Açık Bilgi Paylaşımı

Polanyi (1966) bilginin kaynağına göre örtülü (kapalı) ve açık olmak üzere iki çeşide ayırmıştır ve paylaşımlarında farklılıklar bulunmaktadır. Açık bilgi paylaşımı çalışanlar arasında yazılı veya sözlü olarak aktarılması kolay ve hızlı olan bilgi çeşididir. Bu bilgi raporlar, prosedürler, kitaplardan edinilebileceği gibi, gerçekleştirilen eğitimler ile de kazanılmaktadır (Sotirofski ve Güçlü, 2006).

4.2.2. Örtülü Bilgi Paylaşımı

Örtülü yani kapalı bilgi kişilerin mevcut deneyimlerinden oluşan, günlük kullanımda know-how olarak da bilinen bilgi çeşididir. Polanyi'ye göre insanlar paylaştıklarından çok daha fazlasını bilmektedir. Bu bilgi insanların değerleri, sezgileri, deneyimleri içinde gizlidir ve somutlaştırılması oldukça güçtür (Zaim vd., 2012). Örtülü bilgi deneyim ve uygulama vasıtasıyla öğrenildiği için, genellikle kişilerin duygu ve düşüncelerine yerleşmiş, yetenekleri ile ortaya çıkan, paylaşılması zor olan bilgileri kapsamaktadır (Kulaklı, 2005). Firmaların rekabet avantajı kazanmasında bu bilginin önemi büyüktür. Bu nedenle şirketler için örtülü bilginin edinilmesi ve yayılımı önem arz etmektedir (Göksel vd., 2010).

4.3. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

Örgütlerde bilgi paylaşımı bireysel, örgütsel, kültürel ve teknolojik bazı engellere takılmaktadır. Çalışanlar bilgiyi paylaşma konusunda her zaman açık olmamaktadırlar. Bunun nedenlerinden bazıları kendi bireysel endişeleri, özellikleri olabileceği gibi, şirket içinde deneyimlenmiş bir durumun sonuçları da etkendir. Diğer taraftan şirketin bilgi paylaşımı konusundaki altyapı eksiklikleri, paylaşımı desteklemeyen yönetim tarzı ve paydaşlarla uyumsuz ilişkileri bilgi paylaşımı önünde örgütsel engeller olarak sıralanabilir. Gelişen teknolojinin takibi ve kullanımında pasif kalınması, teknolojik alt yapı sistemlerinin yetersiz ve yavaş

oluşu da bilgi paylaşımında olumsuz durumlara neden olmaktadır (Karaaslan vd., 2009).

Literatür araştırmalarında örgütün ve ya bireyin bilgiyi kendinde saklamasının ve paylaşmaktan sakınmasının farklı nedenleri olduğu belirtilmektedir (Altındiş ve Ağca, 2011). Huang ve Davison' a göre bu faktörler şunlardır (Huang and Davison, 2008):

- Bilgiden aldığı gücün eksilmesi,
- Zamanını bu konuya harcamakta gösterdiği isteksizlik,
- Özgür kullanma korkusu;
- Var olan bilginin doğruluğundan emin olamamak,
- Önemli bir bilginin paylaşımından doğabilecek kötüye kullanma davranışından çekinilmesi,
- Hiyerarşi ve güce karşı saygı duyulması

Örgütlerde bilgi paylaşımının önündeki engeller bireysel ve örgütsel engeller olarak iki bölümde Tablo 4.1.'de belirtilmiştir:

Tablo 4.1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller (Demirel ve Yeniçeri, 2007).

Bireysel Engeller	Örgütsel Engeller
• Bilgi paylaşımı için zaman olmayışı • Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşme endişesi • Bilgi paylaşımının değerinin farkına varılamaması • Biçimsel gücün yada hiyerarşinin kullanımı • Bireysel etki, iletişim ve değerlendirme yetersizliği • Deneyim farklılığı • Bilgi kaynağı ile bilgiyi alan arasındaki anlaşmazlık • Bilgiyi iyi ifade edememe • Yaş farklılığının olması • Cinsiyet farklılığının olması • Sosyal bağların yeterli olmaması • Eğitim düzey farklılığının olması • Güven endişesi duyulması • Kültür farklılığının olması	• İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık ve net olmaması • Bilgi paylaşımını destekleyici liderlik anlayışının olmaması • Biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersiz oluşu • Bilgi paylaşımını teşvik edici uygulama ve yönergelerin yetersizliği • Örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklememesi • Altyapı yetersizliği • Örgüt içinde bilgi paylaşımını destekleyecek fiziksel çevrenin yetersizliği • Hiyerarşik örgüt yapısı olması • Departman ve çalışanlar arasında işbirliğinin olmaması • Örgüt içi iletişimin zayıf olması • Ödüllendirme sisteminin azlığı yada olmaması • Nitelikli işgücünün yetersizliği • Örgüt kültürünün yetersizliği • Teknik altyapının zayıflığı

4.3.1. Bireysel Engeller

Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı büyük ölçüde kişilerin iletişim becerilerinin iyi olmasına bağlıdır (Altındiş ve Ağca, 2011). Kişinin kendini ifade eksikliği, kültür farklılıkları, sosyal bağların yetersiz olması bilgi paylaşımı önündeki en temel engellerdir. Kişilerin bilgiyi paylaşması halinde elindeki gücün eksileceği, yönetici tarafında çalışanı ile bilgi paylaşması halinde çalışanın kendi önüne geçme endişesi taşıması bilginin transferi için engel teşkil etmektedir. Kurumlarda sıklıkla görülen bir diğer engel ise bilginin farklı yerlerde kullanılabileceğine dair duyulan güven eksikliğidir. Kişi bilginin kaynağına veya alıcısına güven hissetmediğinde paylaşmak için istek duymayacaktır.

4.3.2. Örgütsel Engeller

Kurumlarda bilgi paylaşımı kurum kültürünün bir göstergesidir. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımını destekleyecek politika ve uygulamalar net, şeffaf olmalı ve paylaşım konusunda çalışanlar desteklenmelidir. Kurum içinde paylaşım iklimi yaratılmaması, bilginin getirisinin iş performansına olan etkisinin net olarak belirtilmemesi çalışanlar arasında bilgi paylaşımının engelleri arasında sayılmaktadır (Aslan vd., 2010). Ayrıca kurumlarda bilgi paylaşımını teşvik edecek sosyal ortamların yetersiz oluşu da bilgi paylaşımını engellemektedir.

Sonuç olarak, bireysel ve örgütsel hedeflerin ulaşılabilirliği ve başarının devamı için mevcut bilginin, ne şekilde, nasıl ve hangi durumlarda paylaşılması gerektiği önem arz etmektedir. Bilgiye sahip olmak ve bir örgüt kültürü olarak bilgi paylaşımını desteklemek örgüt olarak ayrıcalıklı bir güce sahip olmak anlamına gelmektedir (Köseoğlu vd., 2011).

4.4. Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları

Gerek örtülü gerekse açık bilgi olsun, örgüt içerisinde kullanılmayan, konuşulmayan bilgi bir değer olarak görülmemektedir. Bu nedenle bilginin yaygınlaştırılması ve kullanımının arttırılması amacıyla şirket yönetiminin üzerine düşen görevler bulunmaktadır. Bu görevlerden başlıcaları şunlardır (Uzun ve Durna; 2008):

- Bilgi paylaşımının kurum için önemini belirten duyurular yapması
- Bilgi paylaşımının arttırılması amacıyla maddi kaynak sağlaması ve süreci desteklemesi
- Şirket menfaati için ulaşılması hedeflenen öncelikli bilgilerin belirlenmesine destek olması.

Departmanlar arası proje çalışmaları, çalıştaylar, deneyimden öğrenme fırsatları oluşturulması ve toplantılar bilginin yayılımı konusunda önemli rol oynamaktadır. Şirket ortamının bilgi sağlama araçlarına uygun olması ve bu uygulamaların tüm yönetim kademesi tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

4.5. Örgütsel Adalet ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Birçok araştırma gösteriyor ki, çalışanın kurum içindeki adalet algısının olumlu yönde gelişmesi, çalışanlar arası bilgi paylaşımını da doğru orantılı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda, çalışanda bulunan bilginin paylaşılması şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağladığı gibi, yönetimsel durumlarda da adalet algısının gelişmesini destekleyecektir (Demirel ve Seçkin, 2011). Çalışanlar yöneticileri ile olan ilişkilerinde adalet algısını hissettiklerinde güvene dayalı bir ilişki kurma eğiliminde olurlar ve bu durum bilgilerini paylaşma davranışlarını arttırır (Xiaoshan Li, 2017).

Tea Moon'a (2015) göre örgütsel adaleti algılayan çalışanların, bilgilerini daha etkin paylaşması beklenir. Yalnızca meslektaşlarından bilgi toplamayı teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda değerli bilgilerini tereddüt etmeden paylaşabilir (Tayyaba Akrama and Puiga, 2017). Örgüt içinde kullanılan terfi ve ödül sistemlerinin adil bir şekilde kurulmuş olması yöneticinin çalışanlar ile bilgi paylaşımını da olumlu yönde arttıracak ve çalışan açısından güvene dayalı ortam oluşmasını sağlayacaktır. Örgütsel adalet algısını bu derece etkileyen bir faktör olan bilgi paylaşımının, kurum içinde yönetim tarafından desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.

4.6. Örgütsel Bağlılık ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Örgütsel bağlılık çalışanın şirketin hedefleri ve değerlerini kendi amaçları üzerinde görmesi, bu hedeflere kenetlenmesini gerektirir ve örgüt için birçok önemli sonuçlar meydana gelmesini sağlar. Çalışan bilgiyi paylaştığında şirket için olumlu iş sonuçları doğuracağını bilir ve bu doğrultuda hareket eder. Kuruma bağlı olan bireyin, görevini icra etmede pozitif duygular içinde olacağı, mesleği sürdürmek için daha etkin ve katma değeri yüksek çalışmalarda bulunacağı, mesleklerinin geleceği ile daha çok ilgilenecekleri için kendilerinde bulunan bilgiyi paylaşmakta istekli olacaklardır (Çetin vd., 2016).

Bilgi paylaşımı iş görenlerin örtülü bilgilerini ortaya çıkarmakta aracıdır ve bu paylaşım iş görenlerin örgüte daha fazla değer katmalarını sağlamaktadır (Augier et al., 2001). Yöneticinin bilgi paylaşımı da bu noktada önemli bir kriterdir. Bilgiyi kendine saklamayan yöneticiler, çalışanlarının gelişimi için onlara liderlik ve eğitmenlik yapmaktadır. Bağlılık ve bilgi paylaşımı birbirini etkileyen döngüsel bir durum olarak düşünülebilir. Örgüte bağlı çalışan firmanın gelişimi için bilgiyi paylaşacak ve yeni bilgilerle kendini sürekli geliştiren çalışanın örgüte olan bağlılığı artacaktır. Firmaların bilgi paylaşımı kültürünü yaygınlaştırarak çalışanların gelişimini desteklemesi, çalışan bağlılığı için ortam yaratacaktır.

4.7. Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı İlişkisi

Literatürde bilgiyi paylaşmakta açık olan şirketlerin, şirket performansına aynı oranda olumlu katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu konuda Dyer ve Nobeoka tarafından Toyota firması üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre şirket içi bilgi paylaşımı ile firma performansının yıllara göre durumu incelenmiş ve bilgiyi paylaşma oranı artış gösterdikçe, firma performansının da aynı şekilde yükselişe geçtiği görülmüştür (Demirel, 2009). Örgütün başarıya ulaşmasında ve hedeflerini gerçekleştirmesindeki temel güç kişilerde bulunan bilgi ve birikimin paylaşılmasıdır. Bu nedenle kurum içinde bilgi paylaşımının artmasına destek sağlayacak ve çalışanlarda heyecan uyandıracak bir yapılanma olmalıdır. Aynı şekilde bilgi paylaşımını destekleyici çabalar yönetim tarafından stratejik olarak incelenmeli ve bütçelenmelidir (Yılmaz, 2014).

Çalışanların yeteneklerini geliştirme çabaları şirkete ciddi katkı sağlamaktadır. Çalışanlar işlerinde ne kadar ustalaşırsa bu durumdan şirketler o denli yarar sağlamaktadır (Harvard, 2017). Bu aşamada yöneticilerin bilgi paylaşımı yaparak çalışanlarını beslemeleri, bir yandan çalışan motivasyonunu arttırırken diğer yandan işlerinde yüksek performans ile çalışarak dolayısıyla örgüt performansını da olumlu yönde etkileyeceklerdir. Kurumdaki çalışanlar arasında bilgi paylaşımı hem çalışanların birbirleriyle ilişkilerini geliştirir hem de kurum içinde bilgiyi değerli kılar. Bilgi paylaşımı, kurumsal bilgiyi geliştirir, mevcut yetenekleri geliştirir ve böylece organizasyon içinde bilgi akışı sağlayarak organizasyonun verimliliğini arttırır. Çünkü bilgi kurumlar için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan maddi olmayan bir varlıktır.

5. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BİLGİ PAYLAŞIMI VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz rekabet ortamında şirketlerin en önemli rekabet avantajı iç müşterisinin yani çalışanlarının memnuniyetini sağlayarak bağlılığını oluşturmak, mevcut deneyimleri sayesinde bilgi birikimlerini paylaşarak birbirinden öğrenme kültürünü yaygınlaştırmak ve dolayısıyla firma performansının arttırılmasını sağlamaktır. Birçok araştırma sonucu göstermektedir ki, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti çalışanların örgütte algıladıkları adalet duygusuyla doğru orantılıdır.

Örgütsel adalet ve bağlılığın firma içerisindeki bilgi paylaşımına etkilerini açıklamak adına birçok araştırma yapılmış olup, aynı anda firma performansına etkilerini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile kurumlarda adalet ve bağlılığın bilgi paylaşımı ve firma performansı üzerine etkileri konusunda literatüre katkı sağlanması ve yapılacak diğer çalışmalara ışık tutması amaçlamaktadır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Örgütlerde adalet ve örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı ve firma performansı üzerine etkisinin incelendiği bu araştırma İstanbul ve Kocaeli bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların çalışanları ile sınırlandırılmış olup, bölgesel kısıt içermektedir. Araştırmanın ikinci kısıtı firmaların imalat sektöründe faaliyet göstermeleridir. Bu çalışmanın sonuçlarını yorumlarken, bu kısıtları göz önünde bulundurmak uygun olacaktır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanmış olan anketlerin yüz yüze görüşmeler ve elektronik posta yöntemleri ile İstanbul/Kocaeli illerinde faaliyet gösteren imalat firmalarında çalışan 245 çalışanın doldurması sağlanmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS programı kullanılmıştır.

Ankette kullanılan ölçekler önceki çalışmalardan uyarlanmıştır. Örgütsel adalet ölçeği 20 ifadeden oluşmaktadır ve Niehoff ve Moorman (1993)'ın çalışmasından yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer, Allen ve Smith (1993)'in çalışmasından uyarlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 18 ifadeden oluşmaktadır ve bunların 4'ü ters kodlanmıştır. Bilgi paylaşımı için Lin (2007)'in Van den Hoof ve Van Weene (2004)'in çalışmasından uyarladığı ölçek kullanılmıştır ve 7 ifade içermektedir. Firma performansı ölçeği Wang, Wang ve Liang (2014)'ın çalışmasından uyarlanmıştır ve 11 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve firma performansı, 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Kısmen Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bilgi paylaşımı ise 1=Asla 2=Nadiren 3=Bazen 4=Genellikle 5=Her zaman şeklinde derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Örgütsel adalet ve bağlılığın bilgi paylaşımı ve firma performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın hipotezleri aşağıdadır ve araştırma modeli Şekil 5.1.'de gösterilmiştir.

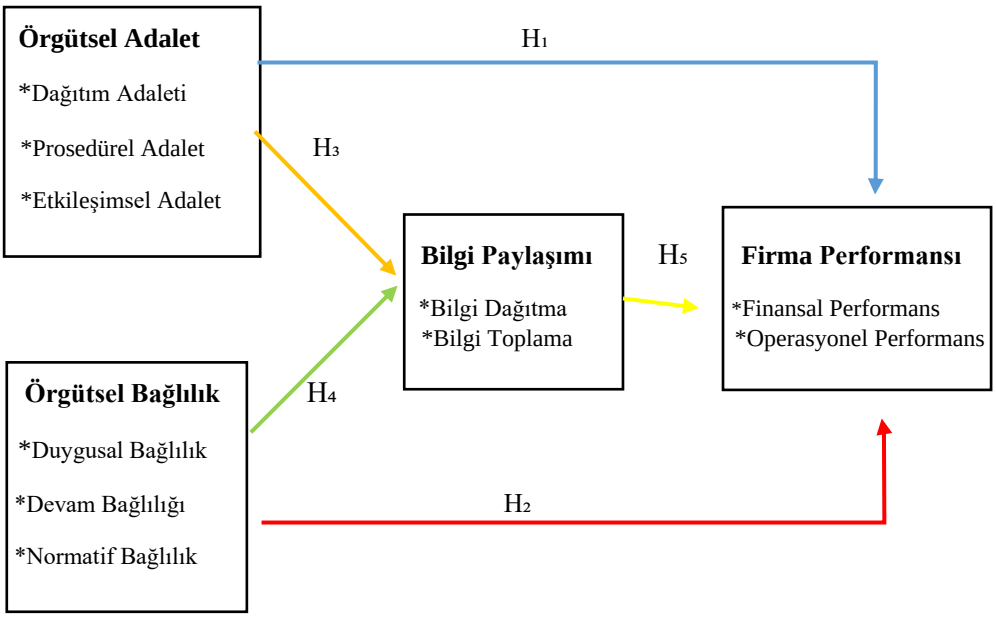
H_1: *Örgütsel adalet ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H_2: *Örgütsel bağlılık ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H_3: *Örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H_4: *Örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H_5: *Bilgi paylaşımı ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Öncelikle anket formunu cevaplayanlar ve işletmeleri ile ilgili bilgiler, demografik özellikler tablosu altında derlenmiştir. Sonrasında ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliğin incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak araştırma hipotezlerinin desteklenip desteklenmediğini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

5.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait veriler Tablo 5.1.'de verilmiştir. Bu çalışmada anketi cevaplayan katılımcıların işletmelerindeki çalışan sayıları, faaliyet süreleri, katılımcıların cinsiyetleri, eğitim durumları incelenmiş, frekans ve yüzde dökümleriyle özetlenmiştir.

Tablo 5.1. Demografik Özellikler

Çalışan Sayısı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
0-10	13	5.3
11-50	97	39.6
51-250	42	17.1
251 ve üstü	93	38
Faaliyet Süresi		
1-9	66	26.9
10-19	67	27.3
20-29	60	24.5
30-39	20	8.2
40 ve üstü	32	13.1
Eğitim Durumu		
Lise/Meslek Lisesi	60	24.5
Yüksekokul	53	21.6
Lisans	94	38.4
Yüksek Lisans/Doktora	37	15.1
Cinsiyet		
Kadın	103	42
Erkek	142	58
TOPLAM	**245**	**100**

Tablo 5.1.'de görüleceği üzere ankete katılanların çalıştığı işletmelerin %5.3'ü mikro ölçekli işletme. %39.6'sı küçük ölçekli işletme. %17.1'i orta ölçekli işletme. %38'i ise büyük ölçekli işletmedir. Bu haliyle anket tüm ölçeklerdeki işletmelere normal dağılımla uygulanmıştır. Benzer şekilde işletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında da bir tarafa yığılma olmadığı görülmektedir. Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine bakıldığında %42'sinin kadın, %58'inin erkek olduğu, eğitim durumlarında da uygun bir dağılım gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir.

5.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi aynı yapı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklayan bir istatistiki bir yöntemdir. Bu çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik istatistiği ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0.899 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu da istatistiksel olarak anlamlıdır (x^2= 6229.662, p=0.000). Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir.

Verilerin faktör analizi için yeterli ve uygun olduğu görüldükten sonra, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Birden fazla faktöre yüklenen, hiçbir faktöre yüklenmeyen ve bir faktöre yüklenen tek madde durumunda olan toplam 25 madde elenmiştir. (Örgütsel Adalet-10 Madde, Örgütsel Bağlılık-20 Madde, Bilgi Paylaşımı-3 Madde, Firma Performansı-2 Madde) Problemli maddelerin elenmesinin ardından elde edilen faktör yapıları, faktörleri oluşturan maddeler ve bu maddelerin faktör yükleri Tablo 5.2'de gösterilmiştir.

Tablo 5.2. Faktör Analizi

Değişkenler		Dağıtım Adaleti	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Bilgi Toplama	Bilgi Dağıtma	Finansal Performans	Operasyonel Performans
Dağıtım Adaleti	orgutad3	.818									
	orgutad5	.783									
	orgutad1	.776									
	orgutad4	.763									
	orgutad2	.763									
Prosedürel Adalet	orgutad11		.688								
	orgutad10		.528								
Etkileşimsel Adalet	orgutad19			.856							
	orgutad20			.847							
	orgutad18			.842							
Duygusal Bağlılık	bag4_r				.839						
	bag3_r				.807						
	bag5_r				.769						
Devam Bağlılığı	orgutbag10					.890					
	orgutbag9					.890					
Normatif Bağlılık	orgutbag15						.879				
	orgutbag14						.875				
	orgutbag17						.575				
Bilgi Toplama	bilgipay4							.881			
	bilgipay5							.849			
Bilgi Dağıtma	bilgipay2								.819		
	bilgipay3								.735		
Finansal Performans	firperf11									.903	
	firperf10									.892	
	firperf7									.887	
	firperf9									.883	
	firperf8									.868	
	firperf6									.836	
Operasyonel Performans	firperf2										.744
	firperf1										.713
	firperf4										.544

Toplam açıklanan varyans: %83,605

5.4.3. Korelasyon Analizi

Tablo 5.3.'de araştırmamızın konusunu oluşturan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, Cronbach alpha değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları bulunmaktadır. Tüm Cronbach alpha değerleri 0.70'in üzerinde bulunmuştur ve böylece ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.3. Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER		Dağıtım Adaleti	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Bilgi Toplama	Bilgi Dağıtma	Finansal Performans	Operasyonel Performans
1	Dağıtım Adaleti									0,43**	
2	Prosedürel Adalet	0,60**		0,71**						0,37**	
3	Etkileşimsel Adalet	0,54**								0,37**	
4	Duygusal Bağlılık	0,51**	0,53**	0,52**						0,32**	
5	Devam Bağlılığı	0,14*									
6	Normatif Bağlılık	0,34**	0,27**	0,29**	0,43**					0,35**	
7	Bilgi Toplama	0,29**	0,25**	0,26**	0,30**		0,22**			0,22**	
8	Bilgi Dağıtma	0,31**	0,37**	0,40**	0,34**		0,31**	0,56**		0,34**	
9	Finansal Performans										
10	Operasyonel Performans	0,54**	0,47**	0,44**	0,47**		0,30**	0,39**	0,42**	0,67**	
Ortalama		3,37	3,54	3,69	3,7	2,91	3,14	4,11	3,93	3,64	3,86
Std. Sapma		0,99	0,98	1,03	1,05	1,15	1,1	0,86	0,83	0,89	0,89
Cronbach's Alpha		0,9	0,78	0,93	0,88	0,75	0,81	0,87	0,81	0,96	0,88

**p<0.01, * p<0.05

Korelasyon analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel adalet, bağlılık, bilgi paylaşımı ve firma performansı algısı arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Devam bağlılığında sadece dağıtım adaleti ile arasında ilişki görülmektedir. Bilgi dağıtımı, bilgi toplama ve operasyonel performansın devam bağlılığı ile ilişkisi bulunmamaktadır.

5.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini analiz etmemizi kolaylaştıran bir yöntemdir. Bu analiz temelinde; gözlenen bir olayın değerlendirildiği noktada hangi olayların etkisi içinde olduğunun araştırılması hedeflenmektedir. Bu olaylar bir veya birden çok olabileceği gibi dolaylı veya direk etkileniyor da olabilmektedir. Araştırmanın bu bölümünde modele ait regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Firma

Performansı ve Bilgi Paylaşımı üzerine etkilerinin anlaşılabilmesi için 4 regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5.4.'de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımının iki alt boyutu olan bilgi toplama ve bilgi paylaşma üzerindeki etkilerinin test edildiği regresyon analizlerinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı**					
	Bilgi Toplama			**Bilgi Dağıtma**		
	Standart Beta	**t-değeri**	**p-Değeri**	**Standart Beta**	**t-değeri**	**p-Değeri**
Dağıtım Adaleti	.130	1.585	.114	.015	.189	.850
Etkileşimsel Adalet	.089	.980	.328	.210	2.450	.015
Prosedürel Adalet	.024	.254	.799	.104	1.163	.246
Duygusal Bağlılık	.140	1.747	.082	.105	1.392	.165
Normatif Bağlılık	.092	1.348	.179	.188	2.906	.004
Devam Bağlılığı	-.030	-.478	.633	.037	.627	.531
	R^2: .132 F: 5.865 Sig: .000			R^2: .231 F: 11.579 Sig: .000		

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı bilgi toplama için 0.132, bilgi paylaşma için 0.231 olarak bulunmuştur. Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenler bilgi toplama bağımlı değişkenini %23.1 ve bilgi paylaşma bağımlı değişkenini %13.2 oranında açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile bilgi dağıtma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (β =.188, $p<.01$). Ayrıca örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile bilgi dağıtma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir (β =.210, $p<.05$). Bu sonuçlara göre H3ve H4 hipotezleri kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5.5.'de örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımının, firmanın finansal performansının iki alt boyutu olan finansal ve operasyonel performans üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.5. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Bilgi Paylaşımının Firma Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Firma Performansı					
	Finansal performans			Operasyonel Performans		
	Standart Beta	t-değeri	P-Değeri	Standart Beta	t-değeri	P-Değeri
Dağıtım Adaleti	.238	3.166	.002	.286	4.240	.000
Prosedürel Adalet	.083	.951	.342	.108	1.383	.168
Etkileşimsel Adalet	.077	.909	.364	.023	.307	.759
Duygusal Bağlılık	.006	.086	.932	.152	2.295	.023
Devam Bağlılığı	.035	.608	.544	.016	.307	.759
Normatif Bağlılık	.204	3.212	.002	.031	.536	.592
Bilgi Dağıtmak	.127	1.694	.092	.119	1.759	.080
Bilgi Toplamak	-.013	-.190	.849	.172	2.704	.007
	R^2:0.286 F:11.492 Sig:.000			R^2:0.422 F:20.909 Sig:.000		

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı finansal performans için 0.286, operasyonel performans için 0.422 olarak bulunmuştur. Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenler finansal performansı %28.6, bilgi paylaşmayı %42.2 oranında açıklamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile hem finansal performans (β=.238, p<.01) hem de operasyonel performans (β=.286, p<.01) arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiolduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın operasyonel performans ile (β=.152, p<.05) ve normatif bağlılığın finansal performans ile (β=.204, p<.01) anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı değişkeninin

bilgi toplama boyutunun sadece operasyonel performans ile (β=.172, $p<.01$) pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H1, H2 ve H5 hipotezleri kısmen desteklenmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında iç müşteri yani çalışan bağlılığı ve memnuniyeti şirket yönetimlerinin gündemindeki en önemli konulardan biridir. Dış müşteri memnuniyetinin, rekabet avantajının ve hedeflere ulaşmak için çalışan bağlılığının oluşturulması gerekliliğinin farkında olan kurumlar bu konuyla ilgili birçok faaliyet yürütmektedir. Yıllardır yapılan araştırmalar ve literatür çalışmaları çalışan memnuniyeti ve bağlılığının örgütte çalışanın hissettiği adalet algısı ile yakından ilgili olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ve bağlılığın firma içerisindeki bilgi paylaşımına etkilerini açıklamak adına birçok araştırma yapılmış olup, aynı anda firma performansına etkilerini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile kurumlarda adalet ve bağlılığın bilgi paylaşımı ve firma performansı üzerine etkileri konusunda literatüre katkı sağlanması ve yapılacak diğer çalışmalara ışık tutması amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, kurumda çalışmaktan mutluluk duyan ve güçlü aidiyet duygusuyla duygusal bağlılığı yakalamış çalışanlar ile, belirli sorumluluklar ve minnettarlık duygusu ile kuruma normatif bağlılık hisseden çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda pozitif yönde hareket etmektedir. Bu sonuç doğrultusunda örgütsel adalet ve bağlılık kavramlarının bilgi paylaşımı üzerinde olumlu yönde etkili olduğu görülmektedir. Bir diğer sonuca göre, kurumda elde edilen kaynakların (ödül, terfi, ücret vb.) dağıtımında adaletli davranan şirketler finansal performansın operasyonel boyutunda pozitif yönde etkiler almaktadır. Yine örgüte duygusal olarak bağlılık duyulması operasyonel performansı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile finansal performans arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel adaletin ve bağlılığın firma performansı üzerinde etkisi olduğu hipotezi desteklenmektedir.

Bilgi paylaşımı ile firma performansı arasındaki ilişki incelendiğinde bilgi paylaşma boyutunun operasyonel ve finansal performans ile pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda bilgi toplama boyutunun sadece operasyonel performans ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda da bilgi paylaşımının firma performansı ile anlamlı bir ilişki olduğu hipotezi kısmi olarak desteklenmektedir. Bilgi paylaşımı konusunda çalışanlar yönetimce desteklenmeli, bilgi paylaşımı ortamları yaratılmalı ve bu konuda çalışanlara eğitimler verilmelidir.

Yöneticilerin yeni fikirleri destekleyici bir ortam yaratması da bilgi paylaşımına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, günümüz rekabet ortamında şirketler için en önemli hedeflerden biri başarılı kişileri şirkete çekmek ve bağlılıklarını sağlayabilmektir. Kurumların sürdürülebilir kalkınmaları ve rekabet gücünü arttırabilmeleri ancak bu doğrultuda gerçekleşebilmektedir. Çalışan bağlılığı ve motivasyonu, şirket içerisinde alınan kararların, terfi, değerlendirme ve ücretlendirme gibi uygulamaların karar ve süreçlerinde adil, şeffaf ve çalışanları sürece dahil eden yöntemler çerçevesinde yürütülmesiyle doğru orantılıdır. Araştırma sonuçları da örgütsel adalet ve bağlılığın, çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla firma performansını etkilediğini, motive olan çalışanın bilgiyi paylaşma ve dağıtma konusunda olumlu tutum sergilediğini göstermektedir. Şirketin en önemli değeri çalışanları olduğu için, çalışanların firma yararına yapacağı her şey firmaya değer katacaktır. Böylece, şirketin başarısı kaçınılmaz olacaktır.

Bu çalışmanın birçok katkısına ek olarak, bazı metodolojik kısıtlamaları da vardır. İlk olarak, bu araştırma Türkiye'de Kocaeli ve İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, sonuçlar diğer şehirlerde, bölgelerde ve ülkelerde yapıldığında değişebilir. İkincisi, bu çalışma kesitsel bir araştırmadır. Yani, veriler toplanırken koşullar değiştirilirse, sonuçlar değişebilir. Gelecekte yapılacak farklı çalışmalar için, araştırmanın farklı il/Ülke ve sektörler arasındaki değişikliklerin anlaşılabilmesi adına farklı faaliyet alanında gerçekleştirilmesi, örgütsel adalet ve bağlılıkta liderliğin ve şirket kültürünün etkilerinin incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Akgemci, T., Aslan, Ş., Düşükcan, M. (2010), “Yöneticinin El Kitabı”. Eğitim Yayınevi.

Aksoy, C. (2017), "Çalişanlarin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlilik Algilarinin İncelenmesi". The Journal of Social Science, 1(1), 20-29.

Aksoy, M., Sökmen, A. (2018), "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Çıktılar Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 200, 212.

Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., Şener, T. (2013), "Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 12(2), 55-62.

Almas, A. (2018), "Organizational Citizenship Behaviour And Organizational Commitment In Reference To Gender Differences". Indian Journal Of Applied Research, 8(4).

Altındiş, S., Ağca, V. (2011), "Örgütsel bilgi paylaşımını engelleyen faktörler: Sağlık sektöründe bir görgül araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(26), 45-61.

Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., Bucklew, N. S. (2008), "Group cohesion as an enhancement to the justice affective commitment relationship". Group & Organization Management, 33(6), 736-755.

Ardharn, K., Vinai, P. (2018), "Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations". Kasetsart Journal of Social Sciences(39), 457-462.

Artar, M., Adiguzel, Z., Erdil, O. (2017), "Investigation Of The Mediator Effect Of Organizational Justice In The Relationship Between Psychological Contracting Violations And Organizational Externality On Job Satisfaction". Research Journal Of Business And Management, 4(4), 514-526.

Arı, M., Altın Gülova, A., Köse, S. (2017), "Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 10(1), 43-51.

Aslan, M., Ağıroğlu Bakır, A. (2014), "Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri". International Journal of Social Science, 25 (1).

Augier, M., Shariq, S. Z., Thanning Vendelø, M. (2001), "Understanding context: Its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing". Journal of knowledge management, 5(2), 125-137.

Ayden, C. Ö., Özge. (2014), "Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi; Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma". Fırat University Journal of Social Science(2), 151-167.

Bağcı, Z. (2013), "Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme". Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), 163-184.

Bal, V. (2014), "Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma". Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-9.

Balık, E., Şengül, Ü. (2016), "İş Sağlığı ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü: Çanakkale'de Ampirik Bir Uygulama". Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3), 115-125.

Barber, A. E., Simmering, M. J. (2002), "Understanding pay plan acceptance: The role of distributive justice theory". Human Resource Management Review, 12(1), 25-42.

Bayram, L. (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlilik". Sayiştay Dergisi, Sayi, 59, 125-139.

Becker, H. S. (1960), "Notes on the concept of commitment". American journal of Sociology, 66(1), 32-40.

Benligiray, S., Sönmez, H. (2010), "Hekimlerin Ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlilik". Harun Kirilmaz, 201.

Berger, J., Wagner, D. G., Zelditch Jr, M. (2015), "Expectation states theory: The status of a research program". Retrieved from http://hdl.handle.net/1969.1/154816.

Bilgiç, H. F. (2017), "Örgütsel Bağlilik-İş Tatmini İlişkisi". Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 2(3), 35-49.

Bıyık, Y., Sökmen, A. (2016), "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma". Bilişim Teknolojileri Dergisi, 9(2), 221.

Budak, G. Tolay, E., Sezgin, O. S., Arpacı, S. Ç., Aksu, S. G., (2018), "Örgütsel Adalet".Nobel Akademik Yayıncılık.

Bugra, E. (2016), "Impact of Certified Training Programs on Health Professionals' Levels of Organizational Commitment". Paper presented at the International Journal of Health Administration and Education Congress (Sanitas Magisterium).

Bulut, M. B., Hovardaoğlu, İ. S. (2018), "Örgütsel Bağlilik, Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrilma Niyetinin Yatirim Modeli Çerçevesinde İncelenmesi". Journal of International Social Research, 11(56).

Büte, M. (2011), "Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasindaki ilişki". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1).

Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Naktiyok, A. (2012), "Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma". Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 6(12), 67-82.

Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010a), "Çalişanlarin Örgütsel Adalet Algisinin Örgütler İçin Önemi". Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), 194-213.

Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010b), "Çalişanlarin Örgütsel Adalet Algisinin Örgütler İçin Önemi". Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi(19), 194-213.

Colquitt, J. A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure". Journal of applied psychology, 86(3), 386.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., Shaw, J. C. (2006), "Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects". Organizational behavior and human decision processes, 100(1), 110-127.

Çakar, N. D.,Yildiz, S. (2009), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:"Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 28(28).

Çekmecelioğlu, H. (2006), "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlilik Tutumlarinin İşten Ayrilma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştirma "İş,Güç"". Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 1303-2860.

Çetin, A., Erenler, E., Şentürk, M. (2016), "Mesleki Bağlılık ve Mesleki Öz-yeterlik Algısının Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi". Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), 289-316.

Çöl, G., Gül, H. (2005), "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlilik Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1).

David, S., Gidwani, R., Birthare, N., Singh, P. (2015), "Impacts of job satisfaction and organizational commitment: A study describing influence of gender difference on job satisfaction and organizational commitment". International Journal of Core Engineering and Management, 2(1), 93-111.

Demir, C., Öztürk, U. C. (2011), "Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama". Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011(1),17-41

Demirel, Ö., Yeniçeri, Y. (2007), "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma". Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(1), 221-234.

Demirel, (2009), "Bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma". Yönetim Bilimleri Dergisi, 7(2).

Demirel, Y., Seçkin, Z. (2011), "Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma". Bilig Dergisi, 56, 99-119.

Dixit, V., Bhati, M. (2012), "A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry". European journal of business and social sciences, 1(6), 34-51.

Doğan, S., Kılıç, A. G. S. (2007), "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(29).

Doğan, S., Kılıç, S. (2007), "Örgütsel Bağliliğin Sağlanmasinda Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.

Baran, E. (2016), "Gel Kal Bağlan". Optimist Yayınları

Duman, C. (2018), "Şirketler Yıldız Çalışanlarını Neden Kaybeder". Kanon Kitap

Emhan, A., Gök, R. (2011), "Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması". Muhasebe ve Finansman Dergisi(51), 157-174.

Eren, H., Demirgöz Bal, M. (2015), "Hemşirelikte örgütsel bağlılık". Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 1(2), 44-50.

Erkuş, A., Turunç, Ö., Yücel, R. (2011), "Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 245-270.

Erogluer, K., Erselcan, R. C. (2017), "Çalisanlarin Örgütsel Adalet Algisi ve Tükenmislik Düzeylerinin Çalisan Sessizligi Üzerindeki Etkisi 1/The Impact of The Employees' Organizational Justice and Burnout Levels on Perceptions of Organizational Silence". Business and Economics Research Journal, 8(2), 325.

Ertan, H. (2017), "Örgütsel Adaletin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesinde Sağlik Çalişanlari Üzerinde Bir Çalişma". Politik Ekonomik ve Finansal Analiz Dergisi, 1(1).

Ertaş, G., Emel, T. (2016), "Örgütiçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağliği Üzerindeki Etkisi". Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(3), 85-100.

Gedik, A., Üstüner, M. (2017), "Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi: bir meta analiz çalışması". e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 8(2), 41-57.

Göksel, A., Aydıntan, B. (2012), "Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2).

Göksel, A., Aydıntan, B., Bingöl, D. (2010), "Örgütlerde Bilgi Paylaşim Davranişi: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakiş". Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 65(04), 087-109.

Gözde, M. (2018), "The Role Of Organizational Commitment In The Impact Of Organizational Culture On Business Performance". Business & Management Studies: An International Journal, 6(3).

Greenberg, J., Ashton-James, C. E., Ashkanasy, N. M. (2007), "Social comparison processes in organizations". Organizational behavior and human decision processes, 102(1), 22-41.

Güçlü, N., Zaman, O. (2011), "Alan Dişindan Atanmiş Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlari İle Örgütsel Bağliliklari Arasindaki İlişki". Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9(3),541-576.

Gül, H. (2002), "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi". Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.

Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Baglilik Arasindaki Iliski: Hizmet Sektörü Calisanlari Üzerinde Ampirik Bir Arastirma/The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment: An Empirical Research on Employees of Service Sector". Business and Economics Research Journal, 3(3), 49.

Gümüş, S. (2012), "Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi". (Vol. 51): Hiperlink Yayınları.

Gürbüz, S. (2007), "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştirma". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 21(21).

Gürsoy, H. A., İshak (2017), "Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Güvenlikten Sorumlu Bir Kamu Kurumunda Araştırma". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (18(1)), 95-119.

Hanaysha, J. (2016), "Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment and Organizational Learning on Organizational Commitment Procedia" Social and Behavioral Sciences 229, 289 – 297.

Harvard, B. R. (2017). Yöneticinin El Kitabı.Optimist Yayınevi.

Hoş, C., Aygen, O. (2015), "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4).

Huang, Q., Davison, R. (2008), "Knowledge sharing barriers at the individual level in a Chinese bank". PACIS 2008 Proceedings, 150.

İşcan, Ö. F., Tanrıbil, S. (2016), "Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3).

İyigün, N. Ö. (2012), "Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2012 (21), 49-64.

Kalay, F. (2016), "İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme". Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (11), 147-158.

Karaaslan, A., Özler, D. E., Kulaklıoğlu, A. S. (2009), "Örgütsel Vatandaşlik Davranişi Ve Bilgi Paylaşimi Arasindaki İlişkiye Yönelik Bir Araştirma". Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(2), 135-160.

Karahan, A. (2008), "Çalişma Ortamindaki Statü Farkliliklarinin Örgütsel Bağliliğa Etkisi". Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3), 232.

Karapınar, P. B. (2011), "Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi". Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29(2).

Karavardar, G. (2012), "Çalışan ilişkileri ve bilgi paylaşımı: Bankacılık sektöründe bir uygulama". Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 143-156.

Karavardar, G. (2015), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlilik Ve İşten Ayrilma Niyeti Üzerindeki Etkisi". Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(26), 139-150.

Kayapalı, S., Karabey, C. N. (2015), "Örgütsel Adalet Algisinin Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi". Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(2), 40-58.

Kılıçaslan, S., Kaya, A. (2018), "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlilik Arasindaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalişanlari Örneği". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 10(1), 57-71.

Konyalı, H., Balaban, Ö. (2016), "Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği"8. Research Journal of Politics, Economics & Management/Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Arastirmalari Dergisi, 4(1).

Kökalan, Ö., Şişman, F. (2017), "Algılanan Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalişan İdari Personel Üzerine Yapilan Bir Çalışma". Gümüshane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/Gümüshane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 8(20).

Köseoğlu, M. A., Gider, Ö., Ocak, S. (2011), "Bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörler nelerdir? Bir kamu hastanesi örneği". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 215-243.

Kulaklı, Atilla (2005), "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşiminin Önemi Ve Bir Uygulama". İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 2005(2), 99-114

Küçüközkan, Y. (2015), "Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma| Relation between Organizational Commitment and Gender: A Research on Health Care Staff Working in Hospitals". Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1).

Li, X., Zhang, J., Zhang, S., Zhou, M. (2017), "A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment". Industrial Marketing Management, 62, 226-233.

Lin, H. F. (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study." International Journal of manpower 28(3/4): 315-332.

Liao, W. C., Tai, W. T. (2006), "Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes". Social Behavior & Personality: an international journal, 34(5).

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment". Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". Journal of applied psychology, 78(4), 538-551.

Nagar, K. (2012), "Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout". Vikalpa, 37(2), 43-60.

Nayır, B., Fındıklı, M.M.A. (2018), " İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağliliğa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştirma". International Journal of Economicand Administrati and Studies, 18(1), 1307-9832.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". Academy of Management journal, 36(3), 527-556.

Nigar, Ç. D. (2016), "Toplumsal Cinsiyet Temelinde Örgütsel Adalet Algısı: Etik İklimin Rolü". Kadın Araştırmaları Derneği.

Öneren, M., Çiftçi, G. E., Harman, A. (2016), "Bilgi Paylaşiminin Yenilikçi Davranişa Ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştirma". Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi(58), 127-157.

Örücü, E., Özafşarlıoğlu, S. (2013), "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama/The Influence of Organizational Justice on the Turnover Intention: A Study in the Republic of South Africa". Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), 335-358.

Özutku, H. (2008), "Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi". Istanbul University Journal of the School of Business, 37(2), 79-97.

Özutku, H. Hazman, G.G. Çalışkan A., Başat H., (2013), "Kurumsal Performans, Motivasyon Ve Kuruma Bağlilik Arasindaki İlişkiler: Afyon Belediyesinde Bir Araştirma". Türk İdare Dergisi / Sayı 476

Özyer, K., Alici, İ. (2015), "Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma". Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks, 7(1), 69-85.

San, İ. Y., Murat (2017), "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlilik Arasindaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalişma". Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, 16(1307-9832), 503-514.

Selvitopu, A., Şahin, H. (2013), "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki". Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2).

Sevinç, İ., Şahin, A. (2012), "Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: karşılaştırmalı bir çalışma". Maliye Dergisi, 162, 266-281.

Shagholi, R., Zabihi, M. R., Atefi, M., Moayedi, F. (2011), "The consequences of organizational commitment in education". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 15, 246-250.

Sığrı, Ü. (2007), "İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 261-278.

Sinan, Y., Kavas, E. (2015), "Örgütsel Bağlilikta Kurumsal İtibarin Rolü". Turkish StudiesInternational Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10/6(1308-2140), 833-854.

Sotirofski; Güçlü; (2006), "Bilgi Yönetimi". Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 2006, 4(4), 351-371

Sökmen, A., Kenek, G., Ekmekçioğlu, E. B. (2017). "Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü". Journal of Business Research, 2017 9(4), 196-214

Sürücü, L., Maşlakçı, A. (2018). "Örgütsel Bağlilik Üzerine Kavramsal İnceleme". International Journal of Management and Administration, 2(3), 49-65.

Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., Inderrieden, E. J. (1990), "Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination". Academy of Management Journal, 33(2), 423-436.

Şahin, D. (2006), "Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin İlişkin Adalet Algısı Üzerindeki Etkileri". Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 2006 23(1), 57-74.

Tağraf, H., Özkan, A. M., Şahin, İ. (2016), "Çalişanlarin Örgütsel Adalet Algilari Ve Performans Arasindaki İlişki: Bir Sağlik Kuruluşunda Araştirma". Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(2), 67-83.

Tayyaba Akrama, S. L., Muhammad Jamal Haidera, Syed Talib Hussaina, Puiga, L. C. M. (2017), "The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector". Journal of Innovation & Knowledge, 2, 134-145.

Thibaut, J., Walker, L. (1978), "A Theory of Procedure". California Law Review, 66(3).

Thomas, Daniel C. Feldman. (2011). "Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure Journal of Vocational Behavior". 79, Journal of Vocational Behavior.

Tonus, H.Z., Oruç, İ. (2012), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi". İş Ahlakı Dergisi Turkish Journal of Business Ethics, 5, 10, 149-181

Turunç, Ö., Çelik, M. (2012), "İş Tatmini-Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü". ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 14(2), 57-78.

Tutar, H. (2007), "Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalişan Sağlik Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlilik Durumlarinin İncelenmesi". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.

Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003), "The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior". Personality and social psychology review, 7(4), 349-361.

Uğraşoğlu, İ. K., Çağanağa, Ç. K. (2017), "Öğretmenlerin Örgüte Bağlilik Düzeylerinin Farkli Değişkenler Açisindan İncelenmesi". International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE), 6(4).

Uzun,H. Durna, U. (2008), "İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi" Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:1, Sayı: 1, 33-40

Uygungil, S., İşcan, Ö. F. (2018), "Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlilik Ve Örgütsel Sinizm Arasindaki İlişkilerin İncelenmesi". Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year, 2(31), 435-453.

Ünler, E., Gürel, H. (2015), "Örgütsel Adaletin Peşinde". Beta Basım A.Ş., 206.

Xiaoshan Li, J. Z., Shanshan Zhang, Mingjie Zhou (2017), "A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment". Industrial Marketing Management(62), 226–233.

Van den Hooff, B., de Leeuw van Weenen, F. (2004), "Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing".Knowledge and process management 11 (1) 13-24.

Yalçın, A., İplik, Ö. G. F. N. (2005), "Beş Yildizli Otellerde Çalişanlarin Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağliliklari Arasindaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştirma: Adana İli Örneği". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Dergisi 2005 14(1).

Yildirim, F. (2007), "İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi". Ankara Üniversitesi sbf dergisi, 62(01), 253-278.

Yıldırım, İ, Yüksekbilgili, Ö. (2016), "Sağlik Personelinin Örgütsel Bağliliğa İlişkin Algi Düzeylerinin İncelenmesi". Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research 2016 9(44).

Yılmaz, H. (2014), "Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi". Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2014 1(1).

Yücel, İ., Koçak, D. (2014), "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlilik Arasindaki İlişkiye Yönelik Bir Araştirma". Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(2), 45-64.

Yüceler, A. (2009), "Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(22), 445-458.

Zaim, H. Kurt, İ., Seçgin, G. (2012), "Örtülü Bilginin Performansa Etkisi : Uluslararasi Bir Banka Uygulamasi". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 21(1) 425-442.

Wang, Z., Wang, N., Liang, H. (2014), "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance". Management decision, 52(2), 230-258.

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Zonguldak'ta doğan Birsen Atakay, 2001 yılında Gazi Üniversitesi Pazarlama Bölümü ön lisans eğitimini tamamlamış, 2014 yılında da Anadolu Üniversitesi İşletme Fakultesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2015 yılında Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümünde yüksek lisans programına başlamıştır.

2005 yılında iklimlendirme sektöründe faaliyet gösteren Baymak A.Ş'de servis planlama uzmanı olarak 2 yıl çalışmıştır. 2007 yılında aynı sektörde faaliyet gösteren Daikin Isıtma ve Soğutma Sistemleri San. Tic. A.Ş. firmasında Satış Sonrası Hizmetler bölümünde hak ediş uzmanı olarak göreve başlamış, 2 yıl sonra cari hesap sorumlusu olmuş, 2013 yılında kurumda eğitim faaliyetlerinin uygulama ve yönetimi için kurulan Akademi bölümünde önce eğitim uzmanı, akabinde eğitim şefi olmuştur, Atakay halen aynı kurum ve bölümde Bölüm Müdürü olarak görevine devam etmektedir.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU ÖRNEĞİ

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülen **"Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı ve firma performansı üzerine etkisi"** konulu tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda katılımcılarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve organizasyon biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2019 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

Birsen Atakay

Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı:

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

☐ Lise-Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐Yüksek Lisans - Doktora

Çalıştığınız Departman:

Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili 18 adet ifade bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi, örgütün mensubu olarak kalmak istemesi ve işletme amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesini ifade etmektedir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve **1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen Katılıyorum** **5. Kesinlikle Katılıyorum** derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.					
Örgütsel Bağlılık					
1. Meslek hayatımın geriye kalan süresini bu şirkette geçirmem söz konusu olursa, kendimi çok mutlu hissederim.	1	2	3	4	5
2. Şirketimin karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3. Bu şirkete karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu şirkete kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu şirkette kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu şirkette çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.	1	2	3	4	5
7. Bu şirkete kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka şirkette çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
8. Bu şirkette çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.	1	2	3	4	5
9. Bu şirketten şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	1	2	3	4	5
10. İstesem bile, şu an bu şirketten ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
11. Bu şirkette çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar aynı zamanda da bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
12. Bu şirketten ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
13. Bu şirkette çalışmaya devam etmemi gerektirecek herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

14. Şu an başka bir şirketten daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım şirketten şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.	1	2	3	4	5
15. Şimdi işten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16. Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17. Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.	1	2	3	4	5
18. Bu şirkete çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Aşağıda örgütsel adalet ile ilgili 20 adet ifade bulunmaktadır. Örgütsel adalet, bir örgütteki uygulamaların dayandığı ilkelerin net olması, bireyler arası farklı uygulamalar olmaması ve olsa bile bunun sebeplerinin herkese açıklanması olarak ifade edilmektedir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum

derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Örgütsel Adalet					
1. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4. İşyerimden aldığım ödüller adildir.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yönetici tarafından tarafsız bir biçimde alınır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini alır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, işle ilgili kararlar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlara istendiğinde ek bilgiler verir.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5

12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve ilgili davranır.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve görüşlerime önem verir.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst davranır.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim işim hakkında alınan kararlarla ilgili olarak, bu kararların sonuçlarını benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçeler gösterir.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana mantıklı açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim, işimle ilgili alınan bütün kararları bana çok net bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5

Aşağıda bilgi paylaşımı ile ilgili 14 adet ifade bulunmaktadır. Bilgi paylaşımı, mevcut bilginin en az bir kişiye aktarılması olarak ifade edilir ve bilginin paylaşıldıkça çoğalan ve fayda sağlayan önemli bir kaynak olması sebebiyle bu faydanın her iki taraf için de elde edilmesini mümkün kılar.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve

1=Asla 2=Nadiren 3=Bazen 4=Genellikle 5=Her zaman

derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Bilgi Paylaşımı					
1. Yeni bir şey öğrendiğimde işyerimdeki meslektaşlarıma bu konuda bilgi veririm.	1	2	3	4	5
2. İşyerimdeki meslektaşlarım yeni bir şey öğrendiklerinde, bana anlatırlar.	1	2	3	4	5
3. İşyerimdeki meslektaşlarımla bilgi paylaşmak normal bir şey olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
4. İşyerimdeki meslektaşlarım istediklerinde, sahip olduğum bilgiyi onlarla paylaşırım.	1	2	3	4	5

5. İşyerimdeki meslektaşlarım istediklerinde, sahip olduğum becerileri onlarla paylaşırım.	1	2	3	4	5
6. Ben istediğimde, işyerimdeki meslektaşlarım sahip oldukları bilgiyi benle paylaşırlar.	1	2	3	4	5
7. Ben istediğimde, işyerimdeki meslektaşlarım sahip oldukları becerileri benle paylaşırlar.	1	2	3	4	5

Aşağıda firma performansı ile ilgili 11 adet ifade bulunmaktadır. Firma performansı, firmanın önceden belirlediği belirli amaçları gerçekleştirmek üzere rekabet stratejilerini ve kaynaklarını uyum içerisinde hareket ettirerek elde ettiği sonuçlar olarak ifade edilmektedir.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum

derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Firma Performansı					
1. Şirketimizin müşteri memnuniyeti, rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
2. Şirketimizin kalite gelişimi, rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
3. Şirketimizin maliyet yönetimi, rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
4. Şirketimizin değişimlere yanıt verebilme yeteneği, rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
5. Firmamızın üretkenliği, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
6. Şirketimizde yatırım getirisi, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
7. Şirketimizin aktif kârlılığı, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
8. Şirketimizin satış gelirleri, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
9. Şirketimizin ortalama kârlılığı, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
10. Şirketimizin kâr artışı, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
11. Şirketimizin satış büyümesi, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5