

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

20121045 numaralı öğrencimiz olan **Gülhani Ozan SARI** tarafından hazırlanan
“**BİREYSEL ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ: MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÜZERİNE**”

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında değişen ve yenilenen koşullar tüm organizasyonel yapılarında kendilerini güncellemesi ve değişen koşullara ayak uydurması zorunluluğunu doğurmuştur. Bu dönüşüm içerisinde kamusal örgütlerde; amaçlarına ulaşabilmek, bir bütün halinde hedeflerini gerçekleştirebilmek için değişime ayak uydurmak ve kendilerini günün koşullarına adapte etmek zorundadırlar.

Bu noktada kurum içerisinde karar ve uygulama süreçlerinde hakkaniyetin ve adaletin tesis edilebilmesi, çalışanlar ile kurumsal değerlerin özdeşleştirilerek kurumsal bağlılığın arttırılabilmesi ve bu noktalardan hareketle motivasyonu yüksek, etkin ve verimli çalışanlara sahip olabilmek için iş tatmin seviyesinin yükseltilmesine yönelik uygulamalara ağırlık verilmesi zaruri hale gelmiştir.

Bu bağlamda çalışmamızda Türk kamu yönetimi bürokrasisi içinde sayıca en az olmakla birlikte etkinliği en yüksek grup olan Mülki İdare Amirlerinin sahip olduğu bireysel özelliklerinin; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları ile ne yönlü bir ilişki içerisinde oldukları incelenmeye çalışılmıştır.

Bu noktalardan hareketle çalışmamızın fikir aşamasından neticelendirilmesine kadar olan süreçte; engin bilgi birikimi, tecrübesi, nezaketi ve hayret uyandırıcı sabrı ile desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Ünal AY beyefendiye,

Çalışmamın her aşamasında sadece moral ve motivasyon desteği vermekle yetinmeyip, teknik bilgisi ve akademik deneyimi ile sürecin tamamında yönlendirici, denetleyici ve düzeltici rol oynayan saygıdeğer eşim Dr. Ahu SARI hanımefendiye,

Çalışma esnasında katkı koyan Mülki İdare Amirleri camiasındaki değerli meslektaşlarıma, mesai arkadaşlarıma Özge ÜNAL, Sinan BABA ve Sibel KÖK'e şükranlarımı arz ediyorum.

03.06.2015

Gülhani Ozan SARI

ÖZET

BİREYSEL ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ; MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Gülhani Ozan SARI

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof Dr. Ünal AY

Haziran 2015, 109 Sayfa

Bu çalışmada; günümüz globalleşme ve yerelleşme ekseninde rol ve fonksiyonlarında değişim gözlenen, kamu yönetimi alanında ülke geneline yayılmış, karar verici konumda yer alan ve yüksek etkinlik düzeyine sahip dar bir kadroyu teşkil eden mülki idare amirlerin sahip oldukları bireysel özelliklerinin, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızda giriş bölümüne müteakip ikinci bölümde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarına yönelik dünya ve ülke yayınları incelenmiş, buradan elde edilen çıkarımlarla kavramların genel teorik çerçevesi tanımlanmaya ve çizilmeye çalışılmıştır.

Teorik bölüm sonrası konun spesifik olarak desteklenmesi gayesiyle mülki idare amirliği meslek mensuplarının bir kısmını içine alan sahada ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ülkenin farklı noktalarında görev ifa eden Kaymakam adayları, Kaymakam ve Vali yardımcısı unvanlı 229 mülki idare amiri tarafından verilen cevaplardan istifade edilmiştir.

Kavramlara yönelik algısal ilişkiyi incelemek için anket yöntemi kullanılmış olup; Meslek mensuplarının içsel, dışsal ve iş tatmini düzeylerini ölçmek için Minnessota iş tatmini ölçeğinden, Bağlılık düzeyini ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden, adalet algı düzeyinin belirlenmesinde ise Morrman ve Niehoff tarafından geliştirilen örgütsel adaletle yönelik anketlerden yararlanılmıştır.

Çalışmada anketlerden elde edilen sonuçlar “SPSS Statistics 22” veri programı ve program içerisinde yer alan, Güvenilirlik analizi, t Testi, Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi gibi analiz yöntemlerinden yararlanılarak irdelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın son bölümünde ise; istatistiki anlamda ortaya çıkan verilerden hareketle ulaşılan sonuçlara yer verilmiş, bu sonuçlar ve genel deneyimler ışığında öneriler getirilmeye gayret gösterilerek çalışmamız sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF PERSONAL CHARACTERISTICS WITH ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT; A STUDY ON THE CIVIL AUTHORITIES

Gülhani Ozan SARI

Master's Thesis, Department of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Ünal AY

June 2015, 109 Page

In this study, the relationship of the personal characteristics of the civil authorities, whose role and functions are observed to be changing in today's globalism and localism axis, spread all over the country in the field of public administration, in the position of making the decisions and formative of a limited permanent staff, with the perceptions of organizational justice, job satisfaction and organizational commitment is studied.

In our study in the second part after the introduction part; the publications over the country and the world about the concepts of organizational commitment and job satisfaction are studied and with the help of arguments that have been obtained here, the general theoretical framework of the concepts are tried to be defined and described.

An empirical research is realized in the field that includes some of the members that follow the profession of civil authority with the aim of supporting the subject specifically after the theoretical part. In the study, the answers of 229 civil authorities named with district governor candidate, district governor and lieutenant governor that work in the different places of the country are benefited.

The questionnaire method is used to study the perceptual relationship intended for concepts; Minnesota Job Satisfaction scale to measure the inner, outer and job satisfaction levels of the members of the job, the organizational commitment scale that has been evolved by Meyer and Allen to measure the level of commitment and

questionnaires intended for organizational justice that have been evolved by Morrman and Niehoff to determine the level of justice perception are benefited.

In the study, the results that have been obtained from the questionnaires are tried to be elaborated by the help of analysis methods like “SPSS Statistics 22” data program and the Reliability Analysis inside this program, t Test, One Way Variance Analysis (ANOVA).

In the final part of our study, the results that have been reached from the statistical datas are featured, our study is ended by trying hard to come up with suggestions in light of these results and general experiences.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	53
Tablo 2	Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	55
Tablo 3	Katılımcıların Yaşları ile İş Tatmini Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	56
Tablo 4	Katılımcıların Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	57
Tablo 5	Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t Testi.....	58
Tablo 6	Katılımcıların Medeni Durumları İle İş Tatmini Algılarına İlişkin t Testi.....	59
Tablo 7	Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin t Testi.....	60
Tablo 8	Katılımcıların Öğrenim Durumları İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t Testi.....	61
Tablo 9	Katılımcıların Öğrenim Durumları İle İş Tatmini Algılarına İlişkin t Testi.....	62
Tablo 10	Katılımcıların Öğrenim Durumları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin t Testi.....	63
Tablo 11	Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	64
Tablo 12	Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri İle İş Tatmini Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi.....	66
Tablo 13	Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	67
Tablo 14	Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	69
Tablo 15	Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle İş Tatmini Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi.....	71
Tablo 16	Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	72
Tablo 17	Katılımcıların Ünvanları İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	74
Tablo 18	Katılımcıların Ünvanları İle İş Tatmini Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	76
Tablo 19	Katılımcıların Ünvanları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi	77

İÇİNDEKİLER

KAPAK	i
TEZ İMZA SİRKÜLERİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
İÇİNDEKİLER	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
-----------------------	----------

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	3
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE ÖNEMİ	3
2.1.1. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI	6
2.1.1.1. Sınıflandırmanın Boyutları	6
2.1.1.2. Reaktif - Proaktif Boyut.....	6
2.1.1.3. Süreç – İçerik Boyut	7
2.1.2. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI (TÜRLERİ)	8
2.1.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	9
2.1.2.2. İşlemsel Adalet.....	10
2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	12
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ	15
2.2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRMASI	19
2.2.1.1. Kanter’in Yaklaşımı.....	20
2.2.1.2. Etzioni’nin Yaklaşımı	20
2.2.1.3. O’Relly ce Chatman’ın Yaklaşımı	21
2.2.1.4. Meyer ve Allen’in Yaklaşımı.....	22
2.2.1.5. Penley ve Gould’un Yaklaşımı.....	255
2.2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ	26
2.3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	27
2.3.1. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER	30

2.3.1.1. Kişisel Faktörler	30
2.3.1.2. Yaş ve Hizmet Süresi.....	30
2.3.1.3. Cinsiyet	32
2.3.1.4. Medeni Durum	32
2.3.1.5. Statü.....	33
2.3.1.6. Eğitim Durumu.....	33
2.3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	35
2.3.2.1. İşin Niteliği.....	35
2.3.2.2. Çalışma Koşulları	36
2.3.2.3. Ücret.....	38
2.3.2.4. Yönetimle İlişkiler.....	39
2.3.2.5. Kariyer ve Terfi	39
2.3.2.6. İletişim Tarzı	40
2.3.2.7. Uygun ve Adil Ödüllendirme Sistemi	41
2.3.2.8. Kararlara Katılma	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	43
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	43
3.1.1. Araştırma Soruları ve Hipotezleri	43
3.1.2. Araştırmanın Önemi	48
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	49
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	50
3.3.1. Araştırma Örnekleme	50
3.3.2. Araştırma Veri Toplama Araçları.....	50
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLAR VE SINIRLILIKLARI.....	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	53
--------------------------------------	-----------

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
6. KAYNAKÇA	85
7. EKLER	94
7.1. Ek-1 : Kişisel Bilgiler Anket Formu	94
7.2. Ek-2 : Örgütsel Adalet Anket Formu	95
7.3. Ek-3 : İş Tatmini Anket Formu	96
7.4. Ek-4 : Örgütsel Bağlılık Anket Formu	97
8.ÖZGEÇMİŞ	98

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Genel olarak kamusal veya özel tüm örgütlerde insan kaynağı, örgütsel başarıda rol oynayan en önemli unsurdur. Yeterli bilgiye ve donanımına sahip örgütler, sunmakla yükümlü oldukları ve varoluşlarının gereği olan hizmetlerin sunumunda önemli bir üstünlüğe sahip olmaktadır. Sahip olunan bu avantajlı durumu sürdürülebilir kılmak ise; nitelikli ve iyi yetişmiş çalışanları örgütte tutmaya devam etmek, çalışanların aidiyet duygularını canlı, güçlü tutmak ve memnuniyet derecelerini yükseltmekle mümkündür.

Bu hususların gerçekleştirilebilmesi yöneticilerin çalışanlarına adaletli davranmasıyla beraber çalışanların da adalet ve iş tatmini algılarının bu doğrultuda olmasıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların örgütsel adalet algısı ve yapılan işten elde ettikleri haz ve tatmin duygusu, iş ortamı ile ilgili yargıları, yöneticileri ve çalışanlar ile ilgili ilişkileri, örgüt içerisinde ödüllendirme ve cezalandırma yönelik hakkaniyet algıları, örgütsel davranışlarının şekillendirmekte, hem iş tatminini hem çalışma performansını hem de örgüte olan bağlılık düzeyinin seyrini doğrudan etkilemektedir.

Her türlü örgütte; çalışanların iş yaşamında var olduğu düşünülen adalet olgusunu nasıl algıladıkları, yapılan işten elde edilen tatmin düzeyinin çalışma performansı sonuçlarını olumlu yada olumsuz etkileyeceği, örgütler için sıkça incelenen önemli bir konu haline almıştır. Örgütsel adalet ve iş tatmini çalışanlar tarafından da en önem verilen konulardan birisidir ki çalışanların yöneticilerinin örgütsel adalet ile ilgili tutumlarını takip etmesi ve bir algıya sahip olmaları, çalışanların tatmin ve mensubu olunan örgüte bağlılık düzeylerini etkilemektedir.

Örgütsel bağıllığı etkileyen en temel faktörlerin örgütsel adalet ve iş tatmini algılamaları olduğu ifade edilebilir. Çalışanların adalet ve tatmin algılamaları olumlu yönde ise hem motivasyon ve performans hem de örgüte olan bağıllık artmaktadır. Negatif yönde bir algılama ise bağıllık düzeyinin seyrini tersine çevirebilmekte ve bu olumsuz algının yansıması olarak negatif yönde tutumlar benimsenmesine neden olmaktadır. Örgütsel adaletsizliği algılayan bireyin örgütsel bağıllığı ve iş tatmin düzeyi kaçınılmaz olarak düşecektir. İşe yönelik istek ve motivasyon düzeyinin düşmesi bir noktadan sonra çalışanların farklı örgütlere yönelmesi sonucunu doğurabilecektir ki bu nihai nokta üst yöneticilerin farklı stratejilere ve kararlara yönelmesini gerektirecektir

İKİNCİ BÖLÜM

2.KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE ÖNEMİ

Adalet olgusu insanlık tarihinin değişik dönemlerinde sosyal bilimlerin inceleme alanına dahil olmuş ve dönemin gereklerine göre farklı açılardan ele alınmış bir konudur. Adalet kavramının tanımlanması ve geliştirilmesine yönelik çalışmaların insanlığın var oluşundan bu tarafa sürdüğü gözlemlenmekle beraber örgütsel davranışın kavramsal çerçevesi içerisinde daha yeni işlenen bir kavram olduğu ifade edilebilir.

Farklı dönemlere ait literatür incelendiğinde, yönetsel açıdan kaleme alınan “Adalet” kavramının Socrates, Platon, Aristoteles gibi düşünürlerinde üzerine eğildikleri bir olgu olduğu görülmektedir (Colquitt, 2001). İçinde bulunduğumuz yüzyılda 1960’lı yılların örgütsel adalet kavramına yönelik ilk çalışmaların yapıldığı zaman dilimi olduğu görülmekle beraber özellikle 1990’lı yılların sonrasında bu kavrama yönelik çalışmaların arttığı ve günümüzde de insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında geniş bir alan edindiği gözlemlenmektedir (Charash & Spector, 2001).

Genel olarak terim anlamıyla örgütsel adalet kavramının örgütlerde adaletin rolü, birey ve örgüte olan etkilerinin belirlenmesi gayesi ile Greenberg tarafından ele alındığı görülmekte olup; (Greenberg, 1990) bireyin toplumsal yaşamında çok önemli bir yer tutan iş hayatına sosyal adaletin uyarlanması ile beraber kavramın varlığı kabul edilmiş ve Greenberg tarafından “Örgütsel Adalet” olarak isimlendirilmiştir (Folger & Cropanzano, 2001).

Örgütsel adalet kavramına yönelik yapılan çalışmalardaki tanımlar incelendiğinde; örgütsel adalet kavramının örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumlarının tanımlanması için kullanıldığı (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999) örgütsel adaletin bireylerin algıladıkları adaleti belirttiği, çalışanların örgütsel politikalara katılımları, ücret ödemeleri, tatiller gibi konuların kavramla ilgili olduğu (Cropanzano & Greenberg, 1997) örgüt çalışanlarının yetkilendirilmesi, ödüllendirilmesi, mesai kuralları, görevlendirilmesi gibi yönetsel kararların değerlendirilmesi süreci olduğu ve örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının örgüt çalışanları tarafından nasıl algılandığına yönelik

bir kavram olduğu (İnce & Gül, 2005) ya da geniş bir bakış açısı ile örgütsel adaletin örgüt çalışanının uygulamalarla ilgili olarak oluşturduğu adalet algısı olduğu (Greenberg, 1995) vb. yönünde tanımlamalara gidildiği ifade edilebilir.

Örgütsel adalet algısı çalışanların örgütün ulaşmak istediği gaye ve hedefler yönünde harekete geçirilmesi ve gittikçe kurumsallaşan örgütlerde örgüt-çalışan ilişkisinin düzenlenmesine yönelik giderek önemi artan konuların başında gelmektedir (Greenberg & Colquitt, 2005). Ayrıca son yıllarda bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerine yoğunlaştığı, bu noktadan hareketle “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içerisindeki ilişki düzeyine göre ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden bir örgütsel adalet kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı J. , 2001). Bu kavramla örgütün yürüttüğü eylemler neticesinde ortaya çıkan fayda ve bedellerin ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar süreçleri ve davranışlar üzerine odaklanılmaktadır (İşcan & Karabey, 2007).

Örgütlerdeki karar süreçleri ve kurallar, ayrıca bu kuralların uygulanış şekilleri ve bireylere yöneltişi adalet algısının odağında yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Adams'ın adalet algısına yönelik geliştirdiği eşitlik teorisinden hareketle; “girdi” ve “çıkıtı” arasındaki uyumsuzluk bireyde adaletsizlik olarak algılanması durumunda olumsuz bir hissiyat olarak neticelenmektedir. Teoride; kıdem, eğitim, çaba, yaş, yetenek gibi değişkenler girdi; para, statü artışı, otorite, ödüllendirme gibi kavramlar ise çıkıtı olarak nitelendirilmiştir. Farklı bir ifade edişle; çalışan kendi katkısı ve buna karşılık elde ettiklerinin oranı ile başkalarının katkısı ve elde ettiklerinin oranı arasında bir hakkaniyetsizlik hissederse mensubu olduğu örgütte adaletsizlik olduğu algısına kapılmaktadır ve bu eşitsizliği bertaraf etmeye yönelik bir takım davranış modelleri ve tutumlar geliştirmektedir (Adams & Berkowitz, 1965). Buna karşılık iş görenler örgüt yöneticilerinin kararlarının, davranışlarının adil, ahlaki ve rasyonel olduklarını düşündüklerinde örgütlerinde adalet olduğu algısını taşımaya başlarlar (Hubbell & Chory-Assad, 2005). Ayrıca yine yöneticilerin kararları doğrultusunda uygulanan kuralların adalet ve tutarlılık içermesi ve performansa dayalı bir ödüllendirme durumunda örgütsel adalet algıları olumlu olur ve bu durum örgütsel bağlılığında artmasına zemin hazırlar (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996).

İş görenlerin örgütlerin adil olup olmadığına ilişkin algılama biçimlerinin çalışma davranışlarına etkilemesi örgütsel adalet konusunun önemini arttıran hususlardan bir tanesi

olup (İşcan Ö. F., 2005) ayrıca örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları ile olan doğrudan etkileşimi ve ilişkisi nedeniyle örgüt çalışanlarının adalet algılarının anlaşılmasının örgütler açısından son derece elzem olduğu ifade edilebilir (De Connick & Stilwell, 2004). Çünkü adil bir durum algılamasının olumlu tutum ve davranışlara zemin hazırlayacağı adaletsizlik algılanması durumunda ise “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilen olumsuz davranışlarla karşılaşılacağı, (Beugre, 2002) ayrıca örgütsel adalete yönelik eksik ve aksak uygulamaların örgütler için sıkıntılı durumlara yol açabileceği gözden kaçırılmamalıdır (Yeşil & Dereli, 2003).

2.1.1. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

2.1.1.1. Sınıflandırmanın Boyutları

Greenberg örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları 1987 yılında yaptığı bir çalışmada sınıflandırmaya tabi tutarak incelemiş ve var olan teorileri iki bağımsız boyutta sınıflandırmış; bunları “reaktif-proaktif (tepkisel-önlemsel)” ve “süreç-içerik” boyut olarak adlandırmıştır (İşbaşı , 2000). Greenberg çalışmasında böylesine bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanılabileceğini ancak örgütsel davranış alanında üretilen bir kavram üzerine geliştirilen kuramlar açısından yukarıda ifade edilen iki boyuttan söz edilmesinin yerinde olacağını belirtmiştir.

Bu sınıflandırmalardan doğan çeşitli yaklaşımlar bilinirliği en fazla olan örgütsel adalet teorilerini doğurmuş olup, Greenberg’in yaptığı sınıflama daha sonra yapılan çalışmaların temel aldığı en kabul gören teori olmuştur (Özen, İşbaşı, 2002). Örgütsel adalet teorileri Birbirinden bağımsız iki boyuttan türetilen dört kategoriye ayrılmış, bunlarda kendi içerisinde çeşitli teorileri oluşturmuşlardır. Reaktif teori adaletsizliklere yönelik tepkileri incelemekte olup adil olmayan uygulamalardan kaçınma girişimlerine odaklanmakta iken, proaktif teoriler ise adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemekte olup adaletin sağlanmasına yönelik davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca genel olarak süreç teorileri ücret ve terfi gibi kazanımların nasıl belirlendiklerine yönelirken, içerik teorileri ise ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

2.1.1.2. Reaktif – Proaktif Boyut

Genel anlamda bu boyut adaletsizliğe karşı ortaya çıkan reaksiyonları ve tepkileri inceleyen, çalışanların adaletsizliği önleme gayreti ile adaleti yeniden tesis etmek için verilen gayret arasındaki farkı ifade eden ve örgüt çalışanlarının davranışlarının incelendiği bir boyuttur. Bir diğer ifadeyle kısaca, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçınması reaktif boyut; adil olmayan uygulamalara yönelik gösterdikleri çaba ise proaktif boyut olarak adlandırılabilir. Genel anlamda adaletsizliği önleme gayreti ile yeniden adaleti sağlamak için verilen mücadele arasındaki farkı ifade etmektedir. İnsanların adaletsiz olarak algıladıkları bir durumdan kurtulmak için gösterdikleri çabaya ve adaletsizliğe karşı ortaya çıkan reaksiyonlara ve tepkilere reaktif boyut odaklanırken, iş görenlerin örgüt içerisinde

hakkaniyeti sağlamaya y6nelik g6sterdikleri tutumlar 6zerine ve iş g6renlerin adil bir ortamın yaratılmasına y6nelik m6cadelesine ise proaktif boyut odaklanmaktadır (Greenberg, 1987).

2.1.1.3. S6reç – İçerik Boyut

S6re-içerik boyutu; karar verme fonksiyonunu ifa eden y6neticilerce geliştirilen karar verme s6releri, y6ntemleri ve kararların kendileri arasındaki ayrımı ortaya koyan Thibaut ve Walker'ın hukuki çalışmalarından hareketle Greenberg tarafından tanımlanan bir diğer boyuttur.

Genel olarak s6re-içerik boyutu sonuçlara ve bu sonuçlara ulaşabilmek gayesiyle kullanılan işlemlere odaklanan boyutlar olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede 6cret, unvan, terfi vb. kazanımların nasıl belirlendiği konusuna odaklanılmakta, içerik boyutunda kazanımların dağıtımı sonucu ortaya çıkan durumun adil olup olmadığı ile ilgilenilirken, s6re boyutunda ise kararların oluşumunda kullanılan y6ntemlerin ve bu kararların uygulamalarının hakkaniyete uygun olup olmadığı ile ilgilenilmektedir (Greenberg, 1987).

2.1.2. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI (TÜRLERİ)

Örgütsel adalet yazınında, bu kavramın kaç farklı boyutta tanımlanabileceğine yönelik değişik bakış açılarının var olduğu gözlemlenmekle beraber, genel olarak bu çalışmalar ele alındığında, örgütsel adalet kavramının üç boyutu üzerinde durulduğu görülmekte olup; Bu boyutlar; Dağıtımsal Adalet , İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet olarak belirtilmektedir (Özmen, Arbak, & Özer, 2007). Bunun yanısıra belirtilmelidir ki örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak iki tür bir sınıflandırmaya gidilmektedir. İlk sınıflandırmada Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet adında üç tür olarak ele alınmakta iken, bir diğer sınıflandırmada bazı yazarların etkileşimsel adaleti bağımsız bir adalet türü olarak belirtmemekte, işlemsel adaletin sosyal bileşeni olarak ele almaktadırlar (Yürür, 2008).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili ilk araştırmaların genel olarak Adams'ın eşitlik teorisinden hareketle kazanımların algılanan adaletin incelendiği dağıtımsal adalet kavramı üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu araştırmalar neticesinde bir süre sonra çalışmaların kişisel adaletsizliklere verdikleri tepkileri açıklamada ve tahminlerde yetersiz kaldığı gözlemlenmiş bunu üzerine elde edilen kazanımları prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlayan işlemsel adalet kavramına yönelik çalışmalara ağırlık vermeye başlanmıştır. Bütün bu araştırma seyrinin sonunda kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti yanında bu prosedürel kararları alan ve uygulayan yöneticilerin bireylere yönelik tutum ve tavırlarının da önem arz ettiğinin anlaşılması çalışmaları bir başka boyutun varlığına yönlendirmiştir. Bu boyut ise Bireyler arası davranış ve etkileşimin algılanan adaleti olarak tanımlanan etkileşimsel adalet kavramıdır (Charash & Spector, 2001).

2.1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Bu alana yönelik yazın incelendiğinde; bireyin rol, statü, hizmet, ücret, terfi vb. Elde elde ettiği kazanımların, adil, ahlaki ve çıktılara uygun olup olmadığını ve ödüllendirmenin hakkaniyete uygunluğunu irdeleyen dağıtımsal adalet kavramının ilk adalet türü olduğu görülmektedir (Polat & Ceep, 2008). Dağıtımsal adalet kavramında esas üzerinde durulan nokta bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil pay alındığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003). Bireyler kaynakların adaletli dağıtımına yönelik değerlendirme yaparken, sonuçların ahlaki açıdan uygun olup olmadığını ve elde ettiklerinin kendi standartlarını ne oranda karşıladıklarına dikkat etmektedirler (Altıntaş, 2007).

Bu noktadan hareketle dağıtımsal adalet algısının merkezi noktasında bireyin elde ettiği sonuçlar yer almaktadır. Örgüt içerisinde iş gören konumunda olan birey; tecrübe, eğitim, hizmet süresi, performans vb. değişkenler ile sahip olduklarını karşılaştırdıklarında kendilerine yönelik tutum ve davranışların adaletli veya adaletsiz olduğuna yönelik bir tutum geliştirmekte, bu oluşan algılarının etkisi doğrultusunda mensubu oldukları örgüte karşı davranış geliştirmektedirler (Efeoğlu & İplik, 2004).

Adams'ın eşitlik kuralına dayanan görev, rol, statü, ücret, mal, hizmet vb. kaynakların ve ödüllerin adil dağıtılmasını ve (Colquitt, 2001) işgörenlerin ödül ve ücret gibi kazanımlarının şekli ve miktarı gibi algıları temsil eden (Çakar & Yıldız, 2009) dağıtımsal adalet kavramında ifade edilen ödül, ücret gibi kazanımların miktarı gibi neticelere yönelik öneminden ötürü bu neticeler sonucunda gösterilen duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileride irdelemektedir bu noktadan hareketle örgüt içerisinde görev alan işveren tarafından adaletsizlik algılanması durumunda bu durum bireyin kırgınlık, suçluluk, mutluluk gibi duygularını bilişlerini yada daha iyi performans gösterme veya uzaklaşma gibi davranışları etkilemektedir. (Charash & Spector, 2001).

Örgüt içerisinde görev yapan işgörenler gerek örgüt içerisindeki karar süreçleri ve uygulamaların gerekse örgütten elde ettiği kazanımların hakkaniyetli olup olmadığı ile ilgilenir. Örgütten elde edilen faydanın örgüt içerisindeki işverenler arasında adaletli bir şekilde dağıtılması dağıtımsal adalet kavramı ile ilintilidir (Dilek, 2004).

Dağıtımsal adalet kavramına yönelik temel teşkil eden bir diğer nokta Homans'ın dağıtımcı adalet kavramıdır denebilir. Bu çalışmaya göre ceza, ödül gibi uygulamalarda ve bunların dağıtımında liyakat esaslı bir hakkaniyet ölçüsü belirlenmelidir. Homans ta belli bir organizasyonda çalışanların bir diğer iş yada örgütte çalışanların kazanımları arasında farklılık bulgularını algıladıkları anda adaletsiz bir algılama hissedecekleri ve bunun neticesinde de tatminsizlikle karşılaşacaklarını vurgulamıştır (Eroğlu, 2007).

2.1.2.2. İşlemsel Adalet

Örgütsel kararların alınması süreçlerine, uygulama yöntemlerine terfi, performans, değerlendirme, ikramiye gibi edinimlere yönelik organizasyonlarda kullanılan süreçlere dair adalet duygusuna işlemsel adalet (prosedürel) denilmektedir (Ülbeği, 2011).

İşlemsel adalet organizasyona dair kararların alınmasında kullanılan en önemli enstüromanlardan araçların yani prosedürlerin adilliğine yönelik bir kavramdır. Prosedürler örgütün ulaşmayı hedeflediği istenilen neticeye varmak için kullanılan araçlardır ve istenen sonuçlar mümkün olduğunca dağıtım adaletini sağlamaktadır. Hakkaniyetli kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşru olan bir prosedür yada prosedürler şüphesiz kusursuz değildirler (Folger, 1987). Bir prosedür hakkaniyetli kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger & Cropanzano, 2001).

Thibaut ve walker tarafından 1970 yıllarda ilgili yazına dahil edilen işlemsel adalet kavramında kararların hakkaniyetini konu alan dağıtımsal adaletin tersine ifade edilen bu kararlara neden olan süreçler ele alınmaktadır. Kavramda yer alan bir diğer hususta karar alma sürecinde ve uygulanmasında işgörenlere fikirlerini ifade edebilmeye yönelik söz hakkı verilmesini işaret eder ki bu durum çalışanların elde ettikleri kazanımlara yönelik adalet algılarının göstergesidir. Düşünlere göre çalışanların tavsiye , teklif ve görüşlerini ifade etmelerine imkan sunulan organizasyonlarda karar alma süreçleri daha adil uygulanmaktadır (Konovsky, 2000).

Belli bir süre kazanımların dağıtımına yönelik bir kavram olan dağıtımsal adalet örgütsel adalet algısının incelendiği tek yön olmakla beraber sonrasında işlemsel adalet olgusu ortaya çıkmaya başlamış ve kazanımların türü ve miktarının yanı sıra süreçleri ilgilendiren bir yaklaşımla işlemsel adalet kavramında ele alınmaya başlamıştır (Yürür, 2008). Bu noktadan sonra örgütsel adaletin maddi beklentileri ile sınırlı kalınmamış çalışma koşullarına ilişkin alınan kararlarda gözetilen strateji ve uygulanan politikaların hakkaniyet derecesinde irdelenmiştir (Jahangir, Akbar, & Begum, 2010).

İşlemsel adalet bir kararın verilme süreçlerinde kullanılan işlem ve yöntemlerin adil olmasıyla ilgilidir. Bir diğer şekilde ifade etmek gerekirse kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığı kaynakların dağıtımında ki idarecilerin hakkaniyetli olup olmadıklarına yönelik organizasyon yer alan iş görenler de oluşan adalet algılarının yanı sıra çalışanların ücret ödül terfi gibi kazanımlarını belirleyen süreçlere yönelik adalet algılarını da yansıtır (Altıntaş, 2007).

Karar alma süreçlerinin tarafsızlığı ilişkiler sisteminin iyi niyet, güven ve saygı düşüncesine dayalı olması ve karar alma süreçlerinin tarafsızlığı çalışanların işlemsel adalet algılarına etki eden temel faktörlerdir (Greenberg, 1990).

Thibaut ve Walker ın çalışmalarında genel anlamıyla işlemsel adalet kontrol ile eşit tutulurken; İşlemsel adalet kavramını örgütsel düzenler gibi hukuki olmayan yapılarda genişlettiklerine inanılan (Colquitt, Conlon, Wesson, & Porter, 2001) Leventhal ise kavramın işlemsel adalet ve ilişkili kazanımları esas alan kuralları üzerine eğilmiş ve tarafsız olma, düzeltilebilir olma, doğru bilgiye dayanma, zaman ve kişiye karşı tutarlı olma, etik olma ve bütün çalışanların ilgilerini veya kaygılarını temsil etme gibi kurallar belirlemiştir (Colquitt, 2004). Bu kurallar bireyler tarafından prosedürlerin ne derece adaletli olduğunun sorgulanmasında birer kriter olarak kullanılmaktadır (Masterson, Goldman, & Taylor, 2002).

Colquitt, Noe ve Jackson ,Mossholder,Bennet ve Martin gibi düşünürlerin yaptıkları araştırmalarda işlemsel adalete yönelik pozitif yönde bir algıya sahip olunması durumunda çalışanların işyerindeki davranışlarının olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki işlemsel adalet algısını inceleyen bir çalışmaya göre adil işlemlerin ve davranma neticesinde sonuçların dağıtımsal anlamda daha adil olacağı ve işlemsel adaletin örgütsel adaletin dağılımını artıracak bir etki yaratacağı sonucuna ulaşılmıştır (Niehoff & Moorman, 1993).

Dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin farklarına yönelik çalışmalar incelendiğinde örgüte olan bağlılık, yöneticiye güven gibi örgütsel sonuçlara yönelik işlemsel adalet algısının dağıtımsal adalete göre daha önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mc Farlin & Sweeney, 1992). Bireyin kendisinin ve diğer bireylerin harcadığı emek miktarı ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan algıyı dağıtımsal adalet kavramı açıklarken; bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalet ise işlemsel adalet kavramı ile açıklanmakta olup, bazı düşünürler işlemsel ve dağıtımsal adaletin birbirinden bağımsız olduğunu ifade ederken bazıları ise bu iki adalet algısının bir birleriyle ileri derecede ilişkiye sahip olduklarının belirtmektedirler.

Bir organizasyonel yapıda adaletin sağlanabilmesi için; Karar verme durumunda olacak kişilerin tarafsız biçimde belirlenmesi, çalışanlara verilecek ücret, ödül gibi hususların tespitine temel oluşturacak prensiplerin açık bir şekilde tanımlanması değerlendiricilerin hakkaniyetsiz uygulamalarını engelleyici güvencelerin bulunması, alınmış olan kararların düzeltilmesi ve denetlenmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulması gibi hususların varlığı gereklidir (Dilek, 2005)

2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel uygulamaların insan unsuru yönüyle bir diğer ifade ile adaletin kaynaklandığı nokta ve alıcılar arasındaki ilişkilerle ve doğrudan kişiler arası ilişkiler ile ilgili olan, bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletten bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanan bir kavram olarak etkileşimsel adalet üzerine son yıllarda yapılan çalışmaların ağırlık kazandığı gözlemlenmektedir (Folger, 1987)

Yakın dönemde geliştirilen kuramların bireyler arası iletişim, etkileşim ve bu etkileşim neticesinde ortaya çıkan sorunlar üzerine yoğunlaştığı ifade edilebilir (Özmen, Arbak, & Özer, 2007). Bu alana yönelik yapılan çalışmalardan dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramlarından sonra örgütsel uygulamaların bireye ve kişiler arası ilişkiler yönüne odaklı olan, kişiler arası tutum ve davranışlar ile yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişime odaklanan etkileşimsel adalet kavramının tanımlanmasına ağırlık verilmiştir.

Kişiler arası ilişkilerin niteliğine eğilen etkileşimsel adalet kavramı dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramlarından farklı ve bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmaktadır (Folger & Cropanzano, 2001). Bu adalet türüne göre örgüt içerisinde yer alan çalışanın adalet yargıları prosedürün uygulanması sırasında bireylerin kendi arasındaki davranışların kalitesine göre belirlenmektedir (Masterson, Goldman, & Taylor, 2002).

Etkileşimsel adalet kavramını bağımsız bir kavram olarak ele alan araştırmacılar olmakla birlikte bazı araştırmacılar işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak konumlandırmaktadır. Örgütsel adaletle yönelik çalışanlarda oluşan algı işlemler ve bunların sonuçlarına bağlı olmakla birlikte bu yeterli olmayıp bunun yanı sıra idarecilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden yapılan işlemlere yönelik açıklamaların yeterli düzeyde ve güvenilir olmasından da etkilenmekte olup bu etkileşimin şekli aynı zamanda algı sürecini etkilediği için önem arz eder (Greenberg, 1990).

Bu kavramı ilk ele alan araştırmacıların kavramı örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilişkilendiren Bies ve Moag olduğu görülmekte olup adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki etkileşim sürecinde saygı, dürüstlük ve nezaket gibi duygusal yönleri ele almışlardır (Charash & Spector, 2001). Bireylerin örgüt içindeki birbirleriyle olan davranışlarına ilişkin bir kavram olan etkileşimsel adalette ifade edilen bu karşılıklı davranışlarda bireyler tarafından algılanan dürüstlük düzeyi belirtilmektedir (Tokgöz, 2011). Etkileşimsel adalet kavramında kaynakların dağıtılması sürecinde kişilerin tabi tutulduğu uygulamaların kalitesi ifade edilmektedir. Karar alanların karardan etkilenen kişilere karşı olan tutum ve davranışları adaletle yönelik algıyı etkilemekte bireyler kendilerine yönelik olan bu tutumları mensupları oldukları organizasyondaki adalet olgusunun bir göstergesi olarak anlamlandırmaktadırlar. Kararların alınması ve uygulanması sürecinde gerekçelerin açıklanması ve doğru bir iletişim kurulması işlemsel adaletle yönelik algıyı da pozitif yönde biçimlendirmektedir (İşbaşı, 2001).

Bir organizasyona mensup bireyler örgüt içindeki idarecilerinin kendileri ve diğer bireylerle içerisinde hakkaniyeti barındıran aynı tür bir iletişim kurmasını beklerler. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının bireyler arasında tutarlı olmaması durumunda yöneticiler veya kaynak dağıtıcılara yönelik adil olmadıkları yönünde bir algı oluşmakta ve bu kişiler arası etkileşim adaletsizliğine yönelik algı işgörenlerin organizasyonlarına ve idarecilerine yönelik olumsuz davranışsal tepkiler verilmesi sonuçlarını doğurmaktadır (Masterson, Lewis-McClear, & Goldman, 2000).

İdarecilerin işgörenlere yönelik dağıtım kararlarının alınmasına yönelik süreçleri saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilebilecek etkileşimsel bir adalet sosyolojik koşullarla kişiler arası iletişim ve etkileşim sonucu ortaya çıkmakta olup bu ilişkiler adına yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden beklenen sonuçlara yönelik bir olgudur (İçerli, 2010).

İfade edildiği gibi bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram bazıları açısından ise işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak incelenen etkileşimsel adalet resmi olarak oluşturulmuş yapıların tersine iletişim ve etkileşimde bulunan taraflar arasındaki resmi, roller, kurallar ve statülerin yanı sıra bunların dışında gelişen ilişkiler ağını da kapsar. Buradan hareketle örgütsel adalet algısının sadece işlemler ve sonuçlar açısından değerlendirilerek yeterince tanımlanamayacağı aynı zamanda etkileşimsel adaletin temelini oluşturan kavramların yeterli ve doğru olmasından da etkileneneği belirtilmelidir (Greenberg, 1990).

Kararlar alınırken etkileşimsel adaletle empati, saygılı davranma ve sosyal farkındalık gibi unsurların yakından ilişkili olduğu ve kişiler arası ilişkilerin belli bir kalite düzeyinde olması ve sosyal yaşanmışlıklara bağlı olarak etkileşimsel adaletin gerçekleştiği ifade edilebilir.

Etkileşimsel adalet kavramı genel olarak nezaket, ilişkilerde saygı , doğruluk ve sebep olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ilişkilerde duyarlılık ve kararlara ilişkin yapılan açıklamaların yeterliliği olmak üzere iki boyuta indirgenmiştir. Kişiler arası adalet, nezaket, saygı ve ilişkilerde duyarlılık ölçütlerini içerir. Resmi kararlara ymnelik açıklamaların yeterli olması ise bir olayın neden bu şekliyle gerçekleştiğine yönelik gerekçe ve bilgileri sağlar. Sonuçlara gösterilen tepkiler kişiler arası adaletten etkilenirken işlemlere verilen tepkiler ise bilişsel adaletten etkilenir (Greenberg, 1993).

Bir diğer taraftan etkileşimsel adaletin konusunda Çolak ve Erdost tarafından ; saygılı olma, dürüstlük, doğruluk ve kurallara uyma şeklinde dört kural belirlenmiştir (İçerli, 2010). Etkileşimsel adaletle yönelik yapılan araştırmalarda adalet sınıflandırılmasında farklı görüşler olmakla birlikte çalışanların yöneticileriyle olan etkileşimlerinin tatmin ve vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği ortak noktasında bulunulmuştur. Skarlicki ve Folger tarafından yapılan araştırmalardan etkileşimsel adaletin yüksek olması durumunda çalışanlar açısından dağıtımsal ve işlemsel adaletin görece olarak önemli olmadığı veya çok önemsenmediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Atalay, 2005).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Son dönemde üzerinde sıklıkla durulan ve politikalar üretilmeye çalışan, modern yönetim kavramları arasında çok fazla ilgi toplayan kavramlardan bir tanesi de örgütsel bağlılıktır. İşe yönelik tutumlardan biri olan bağlılık kavramı üzerinde son yıllarda oldukça fazla durulmasına rağmen konunun tanımlanması ve kavramsallaştırılması üzerinde genel bir fikir birlikteliğine varılamamıştır (İnce & Gül, 2005). Bu durumun en önemli gerekçesi psikoloji, sosyal psikoloji yada sosyoloji gibi farklı alanlardan gelen araştırmacıların mevzuyu kendi çalışma ve uzmanlık alanları perspektifinden irdelemeleridir. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramına yönelik yapılan tanımların işgörenele örgüt arasındaki ilişkinin yapısal özellikleri ve gelişimleri konusunda araştırmacılar arasında görüş birlikteliğinin olmamasından hareketle çok farklı içeriklere sahip olduğu görülmektedir (Mathieu & Zajac, 1990).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yazın incelendiğinde çok farklı tanımlara rastlanabileceği görülmektedir (Uygur, 2009). Genel anlamda örgütsel bağlılık bir bütün olarak örgüte yönelik duygusal tepkiyi yansıtmaktadır (Yüksel, 2003). Yada organizasyonun sahip olduğu özelliklerin kurumsal değerlerin yada vizyonun bireylerce kabul edilmesi ve içselleştirilmesidir şeklinde tanımlanabilir (O'reilly & Chatman, 1986).

Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık örgüt ve bireyin arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Bateman & Straser, 1984). Yada bir diğer düşünüre göre örgüt ile çalışan arasında çalışanın mensubu olduğu örgütten kendi isteği doğrultusunda kopma ihtimalini azaltacak psikolojik bir bağdır (Allen & Meyer, 1996). Mowday ve arkadaşları açısından örgütsel bağlılık kavramı; işgörenlerin organizasyonun değerlerini kabul etmesi amaç ve hedeflerine inanması, bu amaçlar doğrultusunda yoğun gayret sarf etme isteği ve örgüte olan mensubiyetlerini sürdürmek için duydukları kuvvetli arzular şeklinde tanımlanmıştır (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Farklı dönemlerde farklı düşünürler tarafından açıklanmaya çalışılan örgütsel bağlılık örgüt üyeliğini sürdürmek için bir mecburiyet bir talep veya ihtiyaçtan ortaya çıkabilir (Meyer & Allen, 1991). Bağlılık çalışanın mensup olduğu organizasyon ile kurduğu güçlü kimlik birliğinin seviyesi ve aktif bir üye olarak kalmaya devam etmeye istekli olmamasıdır (Newstorm & Davis, 2002).

Kavrama yönelik yapılan tanımlara genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılık kavramının; çalışanın örgüt amaç ve değerlerine azami seviyede inanması örgütün sahip olduğu değerler ve vizyonu içselleştirmesi örgüt amaçları için yoğun çaba sergileme isteği, örgütte yer edinme ve tutunma, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik psikolojik bir hal, çalışanın mensubu olduğu organizasyona karşı pozitif duygular beslemesi, örgüt yararı için maksimum düzeyde emek sarf edilmesi, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin gücü, çalışanın bir bütün olarak örgütü değerlendirdiği duygusal tepki vb. şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Mowday, Steers ve Porter gibi düşünürlere göre bağlılık örgüte yönelik pasif bir itaatten daha fazlasını ifade etmektedir, bireylerin örgütün daha ileriye gidebilmesi için bir takım fedakârlıklar yapmaya razı olmalarından hareketle örgüt ve birey arasındaki bağın aktif olduğu sonucuna ulaşılır (Pierce & Dunham, 1987). Çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın seviyesini ve örgüte yönelik psikolojik yaklaşımını ifade eden ve örgüt çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmesine yönelik alacağı kararı belirleyen psikolojik bir durumdur. Örgüt ve bireyler arasındaki bağ bireyler organizasyonlarıyla özdeşleştiklerinden örgütün amaç ve değerleri yönünde gayret gösterdiklerinden bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma , örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek duyma ve örgüt için gerekli fedakarlıklarda bulunabilme gibi unsurları içerdiği görülmektedir (Chughtai, 2008).

Örgütsel bağlılığın uyum aşaması, kimlik bulma aşaması ve içselleştirme aşaması şeklinde üç aşamalı bir süreç sonrasında ortaya çıktığı görülmektedir. Birey uyum aşamasında elde edeceği bir kazanım karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmekte kimlik bulma aşamasında ise örgüte mensup olmaktan gurur duyma ve tatmin edici bir ilişki sağlamak amacıyla başkalarının etkisini kabul etmektedir. Son aşama olan içselleştirme aşamasında da birey örgütsel değerleri kendi değerlerine uygun bulmakta ve bu değerlerin kendisine içsel ödül sağladığını keşfetmektedir (Yüksel, 2001).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütteki verimliliklerini ve işten ayrılma düşüncelerini açıklayabilmesi nedeni ile son yıllarda örgütsel davranış alanında çok sık incelenen ve örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Kavramsal olarak örgütsel bağlılık devamsızlık geri çekilme, iş bırakma, iş arama, moral, performans, iş doyum, sorumluluk, görev anlayışı, katılım, rol, cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerinin bilinmesiyle yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık kavramının çok fazla incelenen bir konu olmasının temelinde insan faktörünü barındırması yatmaktadır. İnsanın duyguları ve düşüncelerinden bağımsız olmaları ve çalışma ortamında bundan soyutlanamamaları insan faktörünün yönetimini karmaşıklaştırmakta ve güçleştirmektedir. Çalışan kendini huzurlu ve mutlu hissettiği beklenti ve ihtiyaçlarının karşılandığı bir örgütte çalışmaya istekli olacak ve bağlılık hisleri gelişecektir.

Organizasyonlar açısından kaynakların etkin ve verimli kullanımının çok önemli olduğu bu dönemde çalışan devamlılığının ve bağlılığının sağlanması organizasyonun amaçlarına ulaşma noktasında faaliyetlerin devamlılığını sağlayabilme doğrultusunda en önemli konulardan birisidir.

Organizasyonlarda çalışanların devir oranının sebebiyet verdiği olumsuzlukların bertaraf edilmesinde örgütsel bağlılık önemli bir yer tutmaktadır (Güçlü, 2006). Bağlılık üzerine çok araştırma yapılmasının önemli gerekçelerinden bir tanesi de entelektüel sermayeyi oluşturan en önemli unsur olan çalışanlar üzerine bilgi toplanma zaruretidir ki bu noktada çalışanların örgütte kalmaya devam etme gerekçeleri önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık güçlendirildiğinde çalışan devir oranı azalacak ve olumsuz riskler minimuma indirilebilecektir (Ada, Alver, & Atılı, 2008). Günümüzde nitelikli iş gücüne olan talebin yüksek olduğu gerçeğinden yola çıkarak bu özelliklere sahip çalışanların örgütte devamlılığının sağlanmasının öneminin arttığı işinden yeterli tatmin düzeyine ulaşan çalışanın performansının yükseldiğine yönelik varsayımlar nedeniyle örgütlerin çalışan bağlılığına gösterdikleri önem artmaktadır (Aslan, 2008).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık taşıyan çalışanların bağlılık düzeyi düşük olan personellere nazaran üretkenliklerinin yüksek olduğu örgüt içerisinde daha iyi performans gösterdikleri, diğer bireylerle iyi ilişkiler kurdukları ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu, geri çekilme davranışı gösterme eğiliminde olmadıkları sonucuna ulaşılmakta olup bu durum bağlılık kavramının önemini açıkça ortaya koymaktadır (Özler, Atalay, & Şahin, 2008).

Çalışan ve örgüt bir bütünün parçalarını oluşturmakta olup ne çalışan ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmeyecektir. Her ikisi arasında karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesine yönelik bir denge modeli geliştirilmelidir. Hem örgüt hem de çalışan amaçlarına birbirleri sayesinde ulaşabilmekte bu bütünlüğün bozulmasında her iki unsurun anlamsız hale gelmesiyle neticelenebilecektir. Bütünlüğün sağlanması ve bağlılığın güçlendirilmesi ise organizasyonda rekabet avantajı ve verimlilik artışı ayrıca birçok maliyetten kurtulma fırsatını sunacaktır.

Bağlılık kavramı iki boyutlu olup çalışanlar açısından da en az örgütler kadar anlamlı ve önemli bir kavramdır. Sosyal hayatta bireyler aidiyet duygusunu hissetme bir gruba veya topluluğa katılma çabası içerisindeyler. Aidiyet duygusu tek başına yaşayamayacak olan insanın sosyal bir varlık olması gerekliliğinden doğar. Örgütsel bağlılık kavramında buradan yola çıkarak çalışanın çalıştığı kuruma akrışı olan ait olma duygusunun, psikolojik bağlılığın ifadesidir. Çalışana örgütün bir parçası olduğunun, ona ihtiyacı olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Şayet çalışan bu algıya sahip olursa örgüte mensup olmaktan ve onu temsil etmekten haz ve gurur duyacak görevlerini layıkıyla yapmaya gayret sarf edecek, (Samadov, 2006) örgüte yönelik bağlılık düzeyi arttıkça örgüt için gösterilen gayretinde düzeyi artacaktır.

Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar konuyu daha çok tutumsal bağlılık bağlamında ele almışlar sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık üzerine eğilmişlerdir (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Bu anlamda yapılan bütün tanımlar bağlılığın tutumsal yada davranışsal bir temele dayandığı noktasında hem fikirdirler. Diğer bir ifadeyle çalışanlar örgüt üyeliklerini devam ettirirlerken tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirmektedirler. Mowday, Porter ve Steers gibi düşünürlere göre örgütsel bağlılığın tutusal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere örgüt içinde iki temel şekilde oluştuğunu iddia etmektedirler. Tutumsal bağlılık birey örgüt ilişkisinden ortaya çıkan ve çalışan bireylerin örgütlerine yönelik düşünceleri üzerine yoğunlaşmakta olup bireysel amaç ve değerler ile kurumsal amaç ve değerlerin buluşmasına eğilmektedir. Davranışsal bağlılık ise çalışanların örgütünü benimsemeleri karşılaşılan problemlerin çözümünde bilgi ve becerileri ölçüsünde rol almaları ve örgüte sağladığı katkılar üzerine eğilmekte ve örgüt ile çalışanın bütünleşmesi neticesinde meydana çıkacak ortak amaç ve değerleri oluşturmayı hedeflemektedir (Woods, 2007).

Meyer, Allen ve Wasti gibi düşünürlere örgütsel bağlılık kavramını duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta incelemişlerdir.

Duygusal bağlılık bireysel ve örgütsel değerlerin birbiriyle uyumlu olması ve bireyin örgütün mensubu olmaktan dolayı kendini mutlu hissetmesi sonucu bireyi örgüte duygusal olarak bağlayan bir kavram olup eğer çalışan kendi değerleriyle kurumsal değerlerin birbiriyle örtüştüğü algısına sahip ise örgütüne duygusal olarak bağlanmaktadır (Wiener, 2006).

Devam bağlılığı kavramı ise çalışanın örgütte kaldığı ve çalıştığı süre içerisinde örgüte yaptığı katkı ve maliyetleri baz alan örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak gören çalışanın ekonomik menfaatlerine yönelik bir bağlılık türüdür (Bergman, 2006).

Normatif bağlılıkta örgüt üyelerinin baskısı veya örgüt kültürünün etkisi sonucu oluşan bireyin örgütte kalamıncının olduğu, örgüte olan sadakat veya gönüllülükte kendisini zorunlu hissettiği bir bağlılık türüdür (Stephens & Dawley, 2004).

2.2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRMASI

Yukardaki bölümlerde ifade edildiği gibi örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların kavrama yönelik farklı bakış açılarına sahip olmaları nedeniyle kavram davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere farklı sınıflandırılmalara tabi tutulmuştur.

Çalışmamızın bu bölümünde ifade ettiğimiz sınıflandırmalar üzerine çalışmalar yapan ve farklı bakış açılarına sahip olan araştırmacıların görüşlerine yer verilmeye çalışılacaktır.

2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter kişinin amaç ve değerlerinebu alana ilişkin rollerine yoğun bir duyguyla bağlanma olarak tanımlayan Buchanan'ın görüşlerinden hareketle bağlılık kavramını ; bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal sisteme vermeye gönüllü oldukları, gereksinim ve taleplerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini özdeşleştirmeleri olarak tanımlamıştır (Dilek, 2004) (İnce & Gül, 2005).

Kanter tarafından bağlılığa ilişkin yapılan sınıflandırmaya göre bireysel ve kurumsal ihtiyaçların kesiştiği noktada bağlılık ortaya çıkmaktadır. Birer sosyal sistem olarak nitelendirilebilecek organizasyonel yapılarında ihtiyaçları bulunmakta bunun yanında işgörenlerinde örgütsel karar ve koşullara bir şekilde adapte etmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle işgönerince var olan toplusal düzene karşı pozitif algı ve destek çalışanların organizasyona karşı olulu hislere sahip olmalarının, sosyal ilişkiler ile kişiliklerini bağdaştırarak örgütlerine adanmışlık ruhunu taşımalarını ve ihtiyaçlarının karşılanması neticesinde örgütsel bağlılığın meydana çıkmasını sağlamaktadır.

Sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içinde ortaya çıkan bağlılık kişilerin sosyal sistemde bağlılıkları anlamında üç temel alandan oluşur. Bu alanlar sosyal kontrol, sistemin devamlılığı ve grup birliği şeklinde ifade edilebilir. Kişilik sistemi her biri belli bir sosyal sistemi destekleyen duygusal, normatif ve bilişsel yönelimlerden oluşmakta olup devama yönelik bağlılık, kontrol bağlılığı ve kenetlenme bağlılığı olmak üzere üç esas bağlılık tipinin var olduğu ifade edilir (İnce & Gül, 2005).

2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'ye göre çalışanların örgütsel norm ve beklentilere uygun hareket etmesini sağlayan; kural ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezaya dayanan korkutma gücü, saygınlık ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanan sembolik güç ve ekonomik kaynak ve ödüllerinin kontrolüne dayanan ödüllendirici güç olmak üzere üç farklı güç türü mevcuttur. Bireyin olumlu yada olumsuz olabilecek örgüt yönetimine uyumsal yönelimini "katılım " olarak ifade etmekte yukarda ifade edilen güç türleri bu uyum sistemini oluşturmaktadır. Etzioni'ye göre olumlu katılıma bağlılık olumsuz katılma ise yabancılaşma olarak adlandırılmalıdır (Doğan & Kılıç, 2007).

Üyelerin organizasyonlara yakınlaşmaları açısından bakıldığında çıkara dayalı yakınlaşma, yabancılaştırıcı yakınlaşma ve ahlaki açıdan yakınlaşma olmak üzere üç şekilde ifade edilmektedir (Balay, 2000).

Ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım genel manadda duygusal temellere dayanırken çıkarıcı katılım ise örgütün bireyce bir araç olarak görülmesine dayanmakta olup doğrusal bir düzlemde izah edilecek olursa bir uçta ahlaki katılım yer alırken doğrunun ortasında çıkarıcı katılım bulunmakta diğer ucunda ise yabancılaştırıcı katılım yer almaktadır(Etzioni,1975).

Ahlaki bağlılık açısından örgütün amaçları kuralları ve değerleri otoriteyle özdeşleşme ve bu kavramları içselleştirme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar toplum için faydalı amaçlar güttükleri saikiyle mensubu oldukları organizasyonlara daha çok bağlanmaktadırlar.

Hesapçı bağlılık ise çalışanlar ve örgüt arasındaki çıkar ilişkisini temel alan bir kavram olup işgörenler örgütlerine yönelik yaptıkları katkılar karşılığında sahip olmayı bekledikleri ödüllerden dolayı bağlılık duygusu taşımaktadırlar.

Yabancılaştırıcı bağlılık örgüte doğru olumlu olmayan bir yönelimi tanımlayan ve davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan bir bağlılık türü olmakla beraber çalışan örgüte olan mensubiyetini devam ettirmekte ancak herhangi bir bağlılık hissetmemektedir (Doğan & Kılıç, 2007).

2.2.1.3. O'Relly ce Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın temelini bireyle örgüt arasında oluşan psikolojik bağa bağlayan bu yaklaşımda; örgütün amaçları, tutum ve değerleri ile olan özdeşleşmenin, bu bağın gelişmesinde önemli bir rol oynamakta olduğu, örgüt ve birey arasında oluşan psikolojik bağın benimseme, uyum gösterme ve özdeşleşme olmak üzere üç şekilde oluştuğu savunulmaktadır (O'reilly & Chatman, 1986).

Ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliğinin ön planda olduğu uyum bağlılığında değerler için değil bir takım kazanımlara ve ödüllere ulaşmak için bağlılık gösterilmektedir. Çalışanların benzerliği ve sosyal davranış düzenliliği yaratan uyum davranışı sosyal etki sonucu meydana gelme olup sosyal davranışın düzenliliği neticesinde çalışanlar kendi davranışlarını diğerlerinin davranışlarını önceden tahmin edip bu davranışlara göre belirleyebilirler. Bu noktadan bakıldığında örgütler için zorunlu olan uyum davranışı öğrenme neticesinde ortaya çıkabileceği gibi diğer bireylerin davranışını güvenilir bulup bu davranışlarının gerçek amaçlarını yansıttığına inanarak diğer insanların rehber kabul edilmesi sonucunda oluşabilir (Kağıtçıbaşı, 1988).

Özdeşleşme bağlılığı kavramında ise diğer kişilerle tatmin edici ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerin sürdürülebilirliğini sağlamak gayesiyle bağlılık oluşmakta, birey bir grubun yada örgütün üyesi olmaktan gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabullenerek tatmin edici ilişkiler kurmaktadır. Çalışanlar diğer çalışanlarla yakın beşeri münasebetler geliştirmekte ve bu boyut çalışanın örgütün bir mensubu olarak kalma isteğine dayanmaktadır.

Çalışanlar tutum, tavır ve davranışlarını kendilerini doğru ifade etmek ve beklenen tatmin seviyesine ulaşmak için diğer grup veya bireylerle ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir ki çalışan birisinin yada bir grubun görüşlerine ona benzeyebilmek adına uyum göstermektedir. Özdeşleşme neticesinde ortaya çıkacak uyum davranışının temelinde uyum sağlanan kişiye atfedilen değer vardır ve bu değer kaybolması durumunda davranışta artık sergilenmeyecektir (Kağıtçıbaşı, 1988).

İçselleştirme bağlılığı bireylerin iç dünyaları ile örgütteki diğer bireylerin değer sistemlerinin uyumlu kılındığı ve bireysel ve örgütsel değerler arasında tümüyle bir uyum sağlandığında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005). İçselleştirme örgütsel ve kişisel değerler arasındaki benzeşmeye dayanan ve uyum davranışını ortaya çıkaran bir diğer mekanizmadır. İçselleştirme sürecinde uyum davranışı gerçek anlamda bir tutum değişmesini temsil edebileceği gibi sadece bireyin topluluğun düşüncelerini kabul etmiş gibi görünmesinin bir sonucuda olabilir.

2.2.1.4. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık kavramı Allen ve Meyer'e göre birey davranışlarıyla açıklanan, bireyin örgütte kalamaya devam etmesi belirtilerini taşıyan, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Düşünürler örgütsel bağlılık kavramına yönelik

yapılan çalışmalarında devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere iki boyutlu bir kavramsallaştırma önermiş olmakla beraber daha sonraki çalışmalarında üçüncü bir boyut ekleyerek normatif bağlılık kavramını tanımlamışlardır.

Genel olarak modelin temelini oluşturan bu üç boyutun farklı nitelik ve yapıları olduğu görülsede; örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olma, çalışan devir hızını azaltıcı yönde etkileri bulunma , örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri gösterme ve psikolojik bir durumu yansıtırma şeklinde ortak özellikleri bulunmaktadır (Allen & Meyer, 1996).

Çalışanların örgütten ayrılma ihtimalini azaltan ve çalışanlar ile örgüt arasında bağ kuran bu üç boyutun kurdukları bağların yapısı birbirinden farklılık arz etmektedir. Çalışan eğer gerçekten güçlü duygusal bir bağlılığa sahip ise örgütte kalmayı gerçekten istemekte, güçlü bir devam bağlılığına sahip ise ihtiyaç duyduğu için örgütte kalmaya devam etmekte, normatif anlamda bir bağlılık duyan bir personel ise zorunlu olduğunu düşündüğü için örgüte olan mensubiyetini devam ettirmektedir. Bu üç bağlılık unsuru da çalışanları bir örgüte bağlayan kalma veya ayrılma kararlarını etkileyen psikolojik bir durumu yansıtmaktadır. Bu durum sırasıyla “arzu”(duygusal),”ihtiyaç “(devamlılık) ve “yükümlülük” (normatif) şeklinde değerlendirmeye tabi tutulabilir (Meyer & Allen, 1990) .

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık örgütsel hedeflerin desteklenmesi anlamında çalışanların gönüllülüğü esasına dayanan bireysel özellikler ve yapılan işe yönelik faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur. Duygusal bağlılıkta hissi açıdan bireyin örgüte bağlanması söz konusu olup bu boyutun özellikle iş tecrübelerindeki duygusallıkla bağlantılı olduğu ele alınmaktadır. Yüksek bir bağlılık düzeyine sahip olan çalışan örgütüyle özdeşleşmekte örgütün içine girerek örgütün üyesi olmaktan mutluluk duymakta, birey kendisini örgütün bir parçası olarak tanımladığından örgüt onun için büyük anlam ifade etmektedir. Bu bağlılık işgörenin mensubu olduğu organizasyonel yapıya karşı bir bağlılık hissetmesi örgütüyle özdeşleşmesi ve katılım ihtiyacı hissetmesi esasına dayanır (Vandenberg & Scarpello, 1994).

Allen ve Meyer duygusal bağlılığa ilişkin faktörleri şu şekilde tanımlamışlardır;

İş Güçlüğü: Yapılan işin çalışanlar açısından mücadele isteyen ve heyecan taşıyan bir iş olması.

Rol Açıklığı: İşgörenden neler beklendiğinin örgütsel prensipler çerçevesinde açıkça tanımlanması.

Amaç Açıklığı: Örgüt içerisinde yapılan işin niçin yapıldığına dair çalışanın açık bir anlayışa sahip olması.

Amaç Güçlüğü: Çalışanın üstlendiği işin gereklerinin talep edilmemesi veya aranmaması.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: İdarecilik görevini üslenen kişilerin örgüt içerisinde yer alan diğer çalışanlara ait tavsiye, örüş ve önerileri dikkate alması.

Arkadaş Bağlılığı: Örgüt içerisinde yer alan bireyler arasında samimi ve yakın bir ilişkiler ağının bulunması.

Örgütsel Bağımlılık: Örgütün ifade edilenleri yapacağına dair işgörende oluşan güven duygusu.

Eşitlik: Örgütte yer alan çalışanların hakettiğinden fazlasını ya da azını almaması.

Kişisel Önem: Çalışan tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik katkı yaptığına dair motivasyonun arttırılması.

Dönüt: Çalışana iş yerinde sergilenen performans hakkında geri bildirimde bulunulması.

Katılım: Çalışanın iş hayatına dair standartlarla ilgili alınacak kararlarda katılımının sağlanması.

Devam Bağlılığı: Örgüt içerisinde yer alan çalışanın; emeklilik hakları, kıdem, kariyer, elde edilen özel uzmanlık veya diğer çalışanlarla yakın sosyal ilişkiler gibi yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle mensubu olduğu örgütte kalma isteğinden kaynaklanan bir bağlılık boyutudur. Ayrıca başka bir işyerinde mevcut olanaklardan daha iyi kazanımlara sahip olan noktadaki belirsizliklerde bu bağlılık türünün oluşmasına katkıda bulunan unsurlardan biridir.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık çalışanların örgüte karşı taşıdıkları sorumluluk ve inancın bir ifadesi olup o örgütte kalmanın mecburiyet olduğu düşüncesini benimseyen çalışanlar sosyal değerler ve çalışma kültürü açısından bağlılıklarını devam ettirirler (Gautam, Dick, & Wagner, 2001). Örgütte kalmaya karşı duyulan zorunluluk duygusu neticesinde oluşan normatif bağlılıkta çalışanların yaptıklarının ahlaki ve doğru olduklarını inanmaları etkili bir unsurdur (Wiener, 2006). Bireylerin hem örgüte girişi evvelinde hemde örgüte giriş sonrasında vukuu bulan olaylar statü ve sosyal sınıf normatif bağlılık faktörlerini etkilemekte olup (Vural & Coşkun, 2007) birey ailesel sosyalleşme ve kültürel sosyalleşme (Balay, 2000) neticesinde örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmakta ve buradan hareketle örgütte kalmaya mecbur olduğuna dair inançlar geliştirmektedir (Meyer & Allen, 1990). Birey ,aile ,kültür veya mensubu olduğu kurumdan elde ettiği tecrübelerin bir neticesi olarak hangi davranışın müspet olarak değerlendirildiği ve kurumun kendisinden neleri beklediğini öğrenir , ve örgüt üyesi olarak kalmayı devam etmeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak görür (Bakan & Büyükbeşe, 2006).

2.2.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin görüşlerinden hareketle katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı boyutlarını incelemişler ancak Etzioni'nin teorisinden farklı olarak örgütsel bağlılığa dair bu üç boyutun örgütlerde bir arada olabileceklerini savunmuşlardır (Penley & Gould, 1988). Ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık gibi boyutları bulunan örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu ifade etmektedirler. Örneklendirmek gerekirse ahlaki bağlılık örgüte olan üyeliğin devamının temini ile ilgiliyken mesai saatlerinde veya tatillerde çalışmak, eve iş getirmek ya da işe aşırı dikkatli olmak gibi davranışları içerir. Bu alana yönelik yazında örgütün bir araç olarak kabullenildiği, genel olarak örgütsel bağlılık türüyle duygusal bağlılık türlerinin birbirinden bağımsız olarak incelendiği ve bu iki türün birlikte gerçekleşmesinin mümkün olmayacağı savunulurken Penley ve Gould bu iki türün birlikte gerçekleşebileceklerini ve aynı anda bulunabileceklerini ifade etmektedirler (Penley & Gould, 1988).

Ahlaki bağlılıkta birey kendini örgütüne adanmakta örgütünü desteklemekte ve örgütün başarısı için bireysel sorumluluk hissetmekte olup bu tür örgütün amaçlarını kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bir bağlılıktır.

Çalışanın örgütsel hedefleri benimsemesinden ötürü söz konusu hedef ve amaçlara ulaşılması için maksimum bir performans sergilemekte, kendisine verilen örgüt içi rolleri ve hatta üstlendiği rolün kapsamı dışında kalan görevleride yerine getirmeyi bir sorumluluk kabul etmektedir ki bu açıdan ahlaki bağlılığın örgüt ile çalışan arasında gerçekleşen duygusal içerikli bir bağlılık olduğu söylenebilir (Bakan & Büyükbeşe, 2011). Moral bağlılığı olarak bilinen ahlaki bağlılık örgütsel bağlılığa dair iki duygusal perspektiften biridir. Örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak düşünülmekte olup örgütün hedeflerini kabullenme olarak tanımlanmaktadır. Kendisini örgütüne adayan çalışan meydana gelecek başarı ve başarısızlıklarda kendisini sorumlu hissetmektedir.

Çıkarıcı bağlılık türünde ise örgüt çalışan açısından belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmekte örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına verilen zaman, emek, deneyim, bilgi gibi katkılar karşılığında teşvik ve ödüller beklenmektedir

. Bir değişim ilişkisine dayanan çıkarıcı bağlılıkta çalışan kendisini üstlerine beğendirmeyele de ilişkilendirilmektedir (Gül, 2002). Yabancılaştırıcı bağlılık bireyin iç ve dış olmak üzere örgüt çevresi üzerinden kontrolünün olmadığı mevcut örgüte ikame edilebilecek alternatiflerin bulunmadığı hususundaki ortaya çıkan algının neticesi olan bir bağlılık türüdür. Çalışanlar ödöl ve cezaların tesadüfi olarak verildiğini yapılan işin niteliği ve miktarına bağlı kalınmadığını düşünmekte bu durumda birey açısından örgütün içsel çevresinin üstünde kontrolünün olmadığı duygusunu doğurmaktadır. Diğer taraftan ifade edilen alternatif yokluğu da yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilmektedir. Bu durumda da birey örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığı algısına kapılmaktadır. Her halükarda bireyin örgütsel i ve dış çevre üzerinde kontrolünün olmadığı yönünde bir algıya sahip olması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olmaktadır (Penley & Gould, 1988).

2.2.2. ÖRGÜTSEL BAğLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık kavramı sadece mensubu olunan organizasyona sadakat ile tanımlanmamalıdır. Örgütün başarısı ve hedefleri doğrultusunda iş görenlerin emek ve gayretlerini aktardıkları ve fikirlerini paylaştıkları bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Vural & Coşkun, 2007).

Çalışanların örgütsel bağlılığını değerlendirmede genel olarak şu kriterler dikkate alınmaktadır;

Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma: Örgüte olan çalışan bağlılığının emarelerinden birtanesi örgütssel amaç ve değerlerin çalışanlar tarafından kabul edilme dereceleridir. Çünkü örgütsel hedefleri ve amaçları kabullenmeyen çalışanların mensup oldukları örgüte bağlılık duymasını beklemek anlamlı değildir.

Buradan hareketle kurumsal amaç , değer ve kuramların çalışanlarca kabul görmesi ve bunlara duyulan inanç örgütsel bağlılığın ön koşulu olup çalışanlar ile örgütün amaçlarının birbiriyle örtüşmesi alternatifsiz bir zorunluluktur.

Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme: Bağlılığın bir diğer göstergesi de örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda başarılı olabilmesi için çalışandan beklenen performans ve gayretten daha fazlasının iş görece yapılmasıdır. Bu durum ise organizasyon içinde yer alan bireylerin kendileri için sınırları çizilmiş görev tanımlamalarının ötesinde fedakarlıkta bulunması durumunda örgütsel bağlılık kavramıyla ifade edilebilir.

Örgüt Üyeliğini Devam Ettirme İle İlgili Güçlü Bir İstek: Bu kapsamda örgütün çalışana bağlanmasının aslında çalışanın örgüte olan bağlılığının bir sonucu olduğu ve çalışanın örgütüne olan bağlılık duygusunun azalması neticesinde örgütünde çalışana olan bağlılığının azalacağı yönünde iki varsayım ileri sürülmektedir. Örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenme derecesi çalışanların duydukları örgütsel bağlılık duygusunu etkileyecektir ki bu bağlılık algılanmış örgütsel istek olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt Kimliği İle Kimliklenme: Çalışanlar; “Bireyler örgütle kendilerini ne derece kimliklendirmektedirler?”, “ Çalışanları örgütün gerçekleştirdiği yada gerçekleştirmediği işleri ne kadar onaylamaktadır?” sorularına cevap aramak suretiyle çalışanlar örgütle özdeşleşmesi ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi dereceleri ölçülmeye çalışılmaktadır.

İçselleştirme: Burada incelenen örgütün mensubu olan bireylerin örgütün faaliyet ve amaçlarını bireysel amaçları açısından uygun görüp görmediği ,içselleştirip içselleştirmediği ve benimseyip benimsemediğidir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerleri içselleştirebildikleri oranda örgüte olan bağlılıkları da olumlu yada olumsuz anlamda değişiklik gösterecektir.

2.3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

İş tatminine yönelik literatürde bulunan çok sayıda araştırma incelendiğinde farklı tanımlarla karşılaşılmakla birlikte en genel ifadesiyle iş görenlerin buldukları iş ortamına yönelik gösterdikleri tutum yada hislerin bütünü şeklinde ifade edilebilmekte, çalışanların beklentilerine ulaşabildikleri zaman duydukları olumlu duygusal bir durum olarak tanımlanabilmektedir (Özkalp & Kırel, 2011).

Bir başka bakış açısına göre iş tatmini bireyin sağladığı haz duygusunun seviyesine göre yükselen çalışanın görevine karşı hissettiği memnuniyet veya memnuniyetsizliğin derecesidir (Başaran İ. E., 1982).

İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutum olarak ifade edilen iş tatmini kavramında (Erdoğan, 1996) eğer bireyde olumlu tutumlar mevcut ise iş tatmininin olduğu, eğer sahip olunan deneyimler neticesinde olumsuz tutumlara sahip olunmuş ise iş tatmininin olmadığı sonucuna varılabilir (Türk, 2003).

Bireyin edindiği mesleki tecrübe neticesinde oluşan zevkli veya olumlu hisler şeklinde; (Luthans, 1989) yada bireylerin bireysel ve işle ilgili her türlü şeyin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesi olarak (Smither, 1997) tanımlanan , işle ilgili olarak genel tutumun (Robbins, 1999) ifadesi olarak kabul edilen tatmin kavramı örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Salomon ve Shamir gibi düşünörlere göre; yapılan işin ne kadar tatmin edici ve anlamlı olduğunu gösteren ve çalışanın işinden dolayı kendisini iyi hissetme derecesini (Shamir & Salomon, 1985)gösteren iş tatmini kavramında ; çalışanın çalışma esnasında elde ettiği tatmin ile , yaptığı çalışma karşılığında sahip olduğu tatmin arasında bir ayrıma gitmek gereklidir. Bu ayrımlardan bir tanesine “işsel tatmin” adı verilirken bir diğerine ise “dışsal tatmin” adı verilmektedir. İzaı bir kavram olan iş tatmininde dışsal tatmini dışsal ödöller içsel tatmini ise içsel ödöller sağlamakta olup; bu ödöllerin birey tarafından nasıl algılandığı tatmin yada tatminsizliğin derecesini etkilemektedir (Eroğlu, 2007).

Çalışanın yaptığı işten tatmin olması mensubu olduğu örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında önemli bir değişken olup; organizasyon nitelik ve nicelik itibari ile kurumsal yapısını güçlendirmeye çalışırken çalışanların işinden duydukları tatmini de arttırmak zorundadır (Başaran, 2000) Organizasyonlar moral ve motivasyon konusunda gereken hassasiyeti göstermek suretiyle çalışanlarından işlerinden tatmin olmalarını ve çalışanların kendilerini kurumsal hedeflere adanmalarını bekleyebilir.

İş tatmini kavramının; iş tatmini beklentilerinin ne derece karşılandığı ile saptanır, iş tatmini birbirinden farklı unsurları temsil eder, iş tatmini duygusal bir tepkidir gözle görülmez, sadece anlaşılabilir ve bu nedenle ölçölmesi zordur şeklinde üç önemli boyutu vardır (Luthas , Avolio, James, & Steven, 2007).

İş tatmini denildiği zaman çalışılan işten elde edilen maddi menfaatlerin yanı sıra çalışanın beraber olmaktan mutluluk duyduğu iş arkadaşları ve kurumsal bir yapının meydana gelmesinden sağlanan mutluluk beraber değerlendirilmeli, iş tatmininin bedensel ve zihinsel sağlık yanında çalışanların fizyolojik ve ruhsal hallerinin de bir belirtisi olduğu gözden kaçırılmamalıdır (Şimşek , Akgemici, & Çelik, 1998). Bu noktadan hareketle günümüz profesyonel çalışma yaşamında insan mutluluğunun sağlanmasında çalışma hayatındaki başarının ve tatminin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Çalışanın kişisel değer yargıları ile işinden elde ettiği kazanımların örtüşmesi sonucu ortaya çıkan bir duygu olan iş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Çalışanın bilerek yada bilmeyerek kendisi açısından değer atfettiği herhangi bir kazanıma sahip olma arzusu ve bu arzunun gerçekleşme düzeyi iş tatminin belirleyicisidir. Çalışanların öncelik ve önem verdiği değerler farklı olabileceği gibi buradan hareketle konum itibarıyla farklı noktalarda çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatmin düzeylerine ulaşabilirler. Bireysel algılama biçimiyle bağlantılı olan tatminde çalışanın sahip oldukları ve değerlerinin tam olarak farkında olamaması yada bunları doğru biçimde algılayamama olasılığı her zaman mevcuttur. Duygusal ve kişisel bir tepki olmasından hareketle tatmin kavramı ölçülmesi, genelleştirilmesi, gözlemlenmesi çokta kolay olmayan bir kavramdır. Cinsiyet , yaş, tecrübe, inanç ve değer yargıları , ailesel özellikler, yaşam standartları vb. sosyal özelliklere bağlı olarak beklentilerin ayrışması ve farklılaşması iş tatmin düzeylerinin de farklılaşması sonucunu doğurmaktadır (Barutçugil, 2004).

İş tatmini kavramının organizasyonlar açısından önemli kabul edilmesinde başlıca iki neden vardır. İlk olarak organizasyon açısından yöneticilerin çalışanları işlerinden memnun olmalarını sağlamak gibi bir görevi olduğu söylenebilir ki bu noktada iş tatminin ölçümleri kurumsal açıdan yönetimsel stratejilerin ölçülebilirliğini sağlayacak standart ve kıstaslar oluşturabilir.

Bir örgütte sağlam bir organizasyonel yapının oluşturulmasının ölçüsü olan tatmin etkin bir davranışsal yönetiminin sonucu olarak ortaya çıkar ve kolaylıkla gerçekleştirilemez (Başaran, 2000) Bunun yanında idareciler açısından yaptığı işten tatmin olan bir çalışan grubunun varlığı sağlıklı bir yaşam, mutluluk ve organizasyon açısından üretkenlik getirir (Özkalp & Kirel, 2011).

İdareciler açısından değerlendirildiğinde çalışanların yapmış oldukları işlerinden ötürü elde ettikleri tatmin duygusunun neden önemli olduğu genel olarak üç açıdan belirtilebilir. İlk olarak işinden tatmin olmayan çalışan işinde çekingenlik gösterecek ayrılarak bir diğer işe başlamak için çeşitli yollar arayacaktır ki bu hareketler organizasyonun işleyişine önemli zararlar verecektir. Önemli olmasının bir diğer nedeni ise yüksek iş tatmin düzeyine sahip olan çalışanın mutlu davranış ve tavırlarını iş dışında da sürdürmesidir. Son olarak iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışan daha sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürecektir (Özkalp E. , 2004).

Kavrama yönelik yapılan araştırmalar neticesinde çalışan tarafından sağlanan tatminin yaşamının her alanını etkilediği sahip olduğu duyguları hayatının başka alanlarında yansıtmak suretiyle genellediği gözlemlenmiştir. Yaptığı işten haz alan kimsenin bağlılığının da yüksek olduğu hem beden hem de ruhi açıdan olumlu etkiler yarattığı gözlemlenmiştir (Başaran, 2008).

Ruhi ve fiziki açıdan sağlıklı bireylerin sahip olduğu olumlu etkiler toplumsal mutluluğun ve huzurun temini açısından da önemlidir. İş tatmininin yüksek olması neticesinde yapılan işin niteliği de artmakta performans ve verimlilik artışına müteakip iş görenlerin mensupları oldukları organizasyonlarda daha uzun kalmaları sağlanmaktadır (Erdil & Keskin, 2003).

2.3.1. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER

2.3.1.1. Kişisel Faktörler

İş tatmini ya da tatminsizliği durumunun oluşmasında her bireye özgü olan cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim, aile yapısı, ekonomi, yetişme tarzı gibi bireysel niteliklerin etkili olduğu ve iş tatminin bireyin duygusal durumunun bir sonucu olduğu ifade edilmelidir (Günbatan, 2006). Bireylerin sahip olduğu psikolojik, fiziksel ve demografik değişkenler iş tatmini düzeyini etkileyebilmekte çalışanın sahip olduğu işin değişik yönlerine yönelik farklı tutumlara sahip olabileceği sonucunu doğurmaktadır (Nelson & Quick, 1995) .

2.3.1.2. Yaş ve Hizmet Süresi

Yaş ile tatmin arasındaki ilişki Herzberg tarafından U şeklinde bir eğriye benzetilerek tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre iş hayatına başlayan kişilerde ilk etapta iş tatmin düzeyi yüksek iken otuzlu yaşlarda duyulan tatmin azalmakta, ilerleyen yıllarda ise

çalışanın yaşlanması tecrübesinin artmasına paralel olarak iş tatmini seviyesinin yükseldiği gözlemlenmektedir (Kantar, 2008).

İş tatmini ile yaş ilişkilendirilmiş ve bu durum iş hayatı ile birleştirilerek yeni bir eğilim ortaya konulmuştur. U şeklindeki bir tatmin dönemi olarak adlandırılan bu eğilimde; yirmili yaşlarda yüksek bir tatmin düzeyi ile işe başlanılmakta otuzlu yaşlara gelindiğinde tatmin düzeyi düşmekte ve bir gerileme yaşanmakta ve sonrasında meslek hayatının ilerlemesine paralel seviye yüksek tatmin düzeyinde bir artış yaşanmaktadır. İş ve amaçlar uyumlu hale gelmekte insanlar ile çaba ve zamanlarını harcadıkları işleri arasında bir uyum yakalanmaktadır. Buradan hareketle iş tatmininin meslek hayatı sürecinde ilerleyen zamana uygun şekilde artması beklenmektedir (Jepsen & Sheu, 2003). Clark tarafından yapılan çalışmada da ifade edilen şekilde bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde Lee ve Wilbur tarafından kamu kurumlarında çalışan personel üzerinde yapılan incelemelerde yaş ile birlikte tatmin seviyesinde de artış olduğu gözlemlenmiştir (Lee & Wilbur, 1985).

Yapılan birçok araştırmada yaş grupları arasındaki farklılıklar iş tatmininin seviyesi anlamında etkili görülmüştür. Genel olarak yüksek yaş grubundaki çalışanların daha yüksek pozisyonlarda ve nitelikli işlerde çalışıyor olmaları nedeniyle yaş ile iş tatmini seviyesinin birbiriyle uyumlu artış gösterdiği görülmüştür. İş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması performansın iş tatminine yol açması yönünde açıklanabilir. Deneyim ve becerinin artması neticesinde daha nitelikli iş ortaya çıkarılabilmekte ve bu durum iş tatmininin seyri üzerinde etkisini göstermektedir. Ancak her halükarda tatmin ile yaş değişkeni arasındaki ilişki ile ilgili net çıkarımlarda bulunmak olası gözükmemektedir. Çünkü bazı çalışmalarda yaş ilerledikçe tatmin artarken bazılarında ise ilerledikçe tatmin azalmaktadır.

Tatmin düzeyini etkileyen bir diğer faktör ise meslekte geçirilen hizmet süresi olup hizmet süresinin işgücü devrine yönelik olumsuz etkisinin literatürde yer bulduğu görülmektedir. Moak tarafından cinsiyet, yaş, ırk, hizmet süresi ve eğitim değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmış ve bu beş değişkenin kavramla önemli derecede ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu alanda çalışmalar yapan bir diğer araştırmacı Pugliessi ise hizmet süresinin iş tatmini ile ilişkili olmadığını ileri sürmüştür. Bunun yanında Petty tarafından yapılan çalışmada genç çalışanların kendilerine göre daha ileri yaşta olan çalışanlara göre daha yüksek tatmin düzeyine sahip olmadıkları ve organizasyonlarda hizmet süresinin iş tatmini açısından önemli bir farklılaşma göstermediği söylenebilir.

2.3.1.3. Cinsiyet

İş tatminine yönelik yapılan çalışmalarda incelenen bir diğer konuda cinsiyet iş tatmini ilişkisidir. Yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün de iş tatminini etkileyen önemli bir etken olduğu görülmekle birlikte belli bir noktaya kadar tutarlı olmayan çelişkili sonuçlarla karşılaşmıştır. Örneğin psikologlar üzerinde Black ve Holden tarafından yapılan bir araştırmada bayan psikologların uzmanlık ,toplumsal saygı ve yükselme olanakları açısından daha az tatmin oldukları gözlemlenirken ; Hansen ve Kramen-Kahn tarafından yapılan incelemede ise bayanların işlerinde daha çok ödüllendirildiklerini belirttikleri ortaya çıkmıştır (Sweeny, Hohenshil, & Fortune, 2002). Bugental ve Centres tarafından yapılan araştırmaların neticelerine göre işin sosyal faktörlerine kadın çalışanlar tarafından daha çok değer verilirken erkek çalışanlar için ise kendilerini işlerinde gösterebilme fırsatlarına sahip olmak daha önemli ve değerli kabul edilmektedir. Bu durum çalışanların beklentilerinin farklılaşmasına neden olmakta ve iş tatmini tatminsizliği üzerinde etki yapmaktadır (Ergeneli & Eryiğit, 2001). İfade edilebilir ki iş tatminin yada tatminsizliğinin belirlenmesinde cinsiyet ayırımından ziyade beklenti düzeylerine yoğunlaşmak daha mantıklı bir yaklaşım olabilir (Kırel, 1999). İş tatminine yönelik cinsiyet farklarının analizinde yapısal görüş ve sosyal olmak üzere iki temel görüş çerçevesinde toplanmıştır. Yapısal görüş cinsiyetin kendisinden çok cinsiyetle beraber değişecek olan ücret terfi gibi kazanımlara bağlı olarak cinsiyet farklılıklarını açıklarken sosyal görüşte ise erkek ve kadınların farklı sosyal durumlarını motivasyonları çerçevesinde psikolojik farklılıkların sonuçları açısından irdeler.

2.3.1.4. Medeni Durum

Kellough ve Lambert tarafından yapılan araştırmalarda evli çalışanların bekârlara oranla daha yüksek tatmin düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Mack tarafından yapılan bir başka araştırmada ise medeni durumun iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı çıkarımlarına ulaşılmıştır. Thomas ve Talpade tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada ise evli öğretmenlerin bekârlara oranla daha düşük iş tatminine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bu araştırmalardan hareketle ifade edilebilir ki medeni durum ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde tutarlı olmayan ve karmaşık sonuçlara ulaşılmaktadır (Petty, Brewer, & Brown, 2005). Bunu destekler mahiyette Frame ve Brough yaptıkları çalışmada iş tatmini ile iş gücü devrinin medeni duruma çokta bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır (Brough & Frame, 2004).

2.3.1.5. Statü

Statü toplumun bireye attığı değerlerden oluşan ve kişilerin bu önem ve değere sahip olabilmek için her türlü çabayı gösterdikleri bir kavramdır. Gerçek anlamda statüye sahip olan bir çalışan yada birey çalışma ortamı içinde yada özel yaşamında iletişim halinde olduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan pozisyonun ne olduğuna bakılmaksızın yapılan işin takdir edilmesi ve toplum tarafından çalışanın kabul görmesi her kişi için bir tatmin duygusu yaratır ve olumlu etki yapar (Eren, 2008). Bu noktadan hareketle organizasyon içinde yer alan çalışanların daha iyi performans göstermesinin ve iş yapmasının yöntemlerinden biriside fonksiyonel anlamda bir statü temini ve ifa etmekle sorumlu olunan işin o organizasyon için ne kadar ehemmiyetli olduğu fikrinin çalışana aşılmasıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995).

Mesleki statü yükseldikçe genel manada tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki statülerin farklı ihtiyaçların tatminini sağladığı, yüksek statülü görevler yapan bireylerin daha düşük pozisyonlarda çalışan işgörelere oranla daha fazla tatmin sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Hickson & Oshagbemi, 1999). Yapılan araştırmalarda statü ile tatmin arasında güçlü bir etkileşimin olduğu ortaya çıkmış, üst düzey yöneticilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Porter üst düzey görevlerde bulunan yöneticilerin yüksek iş tatmini düzeylerini nefse saygı hissi ile açıklamaktadır. Bu pozisyonda olanlara daha çok sorumluluk ve önem verilmesi duyulan saygının artmasını sağlamaktadır (Kantar, 2008).

2.3.1.6. Eğitim Durumu

İş tatminini etkileyen unsurlardan bir diğeri eğitimidir. Çalışma değerleri , özlem düzeyleri, örgütsel beklentiler gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı imkanlar arasında bir dengenin gözetilmesi gerekmektedir. Çalışanların eğitim seviyeleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar neticesinde eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Meher ve Klein tarafından yapılan araştırmalarda çalışanlar eğitimleriyle sağladıkları kazanımlarını diğer çalışanların eğitim ve kazandıklarıyla karşılaştırdıklarında bir eşitlik gözlemlerlerse yüksek iş tatminine ulaştıklarını tersi bir durumda ise iş tatminsizliğine sebep olacağını iddia edilmektedir.

Bir diğer araştırmada ise çalışanların kendilerine seçtikleri referans grupları ve bu grupların sahip oldukları koşul ve kazanımları kendilerinininkine ile karşılaştırıyor olmaları sebebiyle eğitim düzeyinin yükselmesine paralel olarak iş tatminlerinin düştüğü sonucuna

ulaşılmıştır. Örneğin İsviçre gibi eğitim seviyesinin yüksek ve olanakların geniş olduğu bir ülkede herkesin eğitim seviyesine uygun düzeyde bir iş bulamıyor olması nedeniyle iş tatmin düzeylerinin düştüğü ifade edilmektedir (Kantar, 2008). Nitekim Burris tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların eğitim seviyesinin yaptıkları işin gerektirdiğinden çok daha yüksek seviyede olması durumunda bu durum tatminsizlikle sonuçlanmakta iken öğrenim seviyesinin işin gereklerinden orta seviyede yüksek olması durumunda ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Burris, 1983).

2.3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Çalışanların sahip oldukları hayatlarının azımsanamayacak bir bölümünü geçirdikleri çalışma hayatlarında yer bulan, terfi, ücret, ödüllendirme yöntemleri idarecilerin iş görenlere karşı takındığı tutum ve tavırlar gibi unsurların iş tatmininin sağlanması noktasında önemli etkileri olduğu görülmektedir.

Çalışanlar tarafından iş hayatlarında karşılaştıkları olay ve olgular karşısında sahip oldukları olumlu veya olumsuz algılar iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Bunun yanısıra çalışanların mensup oldukları organizasyonlardan beklentilerinin karşılanması ve örgüt tarafından çalışana sunulan olanaklar iş tatmininin sağlanmasında belirleyici rol oynayan diğer etmenlerdir.

Çalışma ortamındaki duruma bağlı olarak gelişen çalışanlardaki iş tatmini duygusu, organizasyonların çalışanlara sunduğu tüm faktörlerin bileşimine karşı çalışanın tutumunu yansıtır. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler tıpkı kişisel tatmini etkileyen bireysel faktörlerde olduğu gibi tüm bileşenlerin etkileşim neticesinde oluşan bileşke tarafından belirlenir (Davis, 1998).

Genel olarak iş tatminine etki eden örgütsel faktörlere bakıldığında; işin niteliği, çalışma koşulları, ücret, yönetimle ilişkiler, kariyer ve terfi olanakları, iletişim yöntemleri, adil ve uygun ödüllendirme sistemi ve çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımı gibi unsurların etkili olduğu ifade edilebilir.

2.3.2.1. İşin Niteliği

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi işin niteliğine yönelik yapısal özellikleridir. Salt işin kendisi yapılacak olan işten duyulan iş tatmini açısından önemli bir husustur. Çalışanın çalışma esnasında sahip olduğu serbestlik ve yapılan geri bildirim çalışan açısından motivasyon kaynağı oluşturur. Çalışan sahip olduğu işe karşı yapılan pozitif yorumlardan ve değerlendirmelerden olumlu etkilenecek ve tatmin düzeyi yükselecektir. Ayrıca çalışanın bireysel karar alabilme ve inisiyatif kullanabilme serbestisi çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Yapılan işin ilgi çekici mahiyette olması birbirini tekrar eden bir iş olmaması ve yapılan işin çalışana bir statü sağlaması çalışana görevini yaparken kendisini iyi hissetmesini sağlayacak ve tatmin duygusunu güçlendirecektir (Özkalp E. , 2004).

Bu durumun aksine yapılan işin yukarıda ifade edilen özelliklere sahip olmaması ve işin sürekli tekrarlanarak aynı tempoda yapılması neticesinde çalışanda oluşacak olan bıkkınlık ve yorgunluk hissi ise bir tatminsizlik sonucunu doğuracaktır (Eren, 2004). Çalışan açısından işin taşıdığı anlam sunulan fırsatlar, yüklenilen sorumluluklar, öğrenme olanakları ve yapılan işin eğlenceli olması gibi unsurlarla doğru orantılıdır (Kırel, 2004). Çalışanın yüksek iş tatmini duymasında yaptığı işi beğenmesi de önemli bir faktördür (Başaran, 2000)

Yapılan işin fiziki özellikleri, çalışılan pozisyon, yapılan görevlerin içeriği ve çalışanın işine karşı olan tutum ve ilgisi de iş tatminini büyük oranda etkileyebilecek olup bunun yanısıra çalışanın iş yerinde yetersiz aydınlatma, yetersiz havalandırma, kötü ısınma gibi işin üretilmesini önemli ölçüde aksatan ve maddi çevre olarak ifade edilen hususlarda bireyin fiziken ve ruhen olumsuz etkilenme sonucunu doğurabilmektedir. Ancak ifade edilebilmelidir ki yapılan araştırmalar iş tatmini veya tatminsizliğinin sadece işin niteliği ya da yapısıyla ilgili olmadığını ortaya koymaktadır (Kırel, 2004).

Çalışanın bireysel özellikleri ile yapılan işin nitelikleri arasında birbirini tamamlar mahiyette bir dengenin sağlanması tatmin açısından önem arz etmekte, bireysel nitelikler ile örgütsel niteliklerin örtüşürülememesi durumunda tatminsizlik sonucunu doğurmaktadır. Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek gibi niteliklerin işin gerektirdiklerinden fazla veya az olması durumunda iş yapma süreçleri tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Çalışanın yaptığı işten zevk alması ve örgütüne yönelik pozitif hisler beslemesi bu dengenin sağlanmasına bağlıdır. Ayrıca çalışana kendi yeteneklerini kullanması için alan açılması, gelişmesine ve öğrenmesine olanak sağlanması, sorumluluk almaya teşvik edilmesi gibi prensipler çalışanın tatmin seviyesinin yükselmesine olanak sağlayacaktır.

2.3.2.2. Çalışma Koşulları

Yukarıda ifade edilen işin niteliği işin niteliğine yönelik fiziksel koşulların yanında çalışanlar açısından sosyopsikolojik koşullara da uyum ve adaptasyon sağlanmalı (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995) ve çalışanların koşullara yönelik geliştirdiği tutum ve davranışların gerekçeleri araştırılmalıdır. Genellikle çalışanlar tarafından geliştirilen işe yönelik olumsuz tutumlar, beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan hayal kırıklıkları ve kaygılar neticesinde oluşan ruhsal problemler çalışma koşullarına da yansır.

Bu noktadan hareketle bu problemlerin iyi bir araştırmaya tabi tutularak ortadan kaldırılabilmesi iş tatminini arttıracaktır (Başaran, 2000). Bir alışma ortamında farklı saiklerle ortaya çıkan motivasyon eksikliği ve tatminsizlik gizli ve çok fazla dillendirilmeyen nedenlerden kaynaklansa bile çalışanlar bu memnuniyetsizliklerini genel anlamda çalışma koşullarından muzdarip olmak suretiyle açığa vurmaktadırlar. Bireysel yada yönetimsel nedenlerle kaynaklanabilecek ve Őikayete konu olabilecek, rahatlıkla ifade edilemeyen sorunlar gerçek temellerine inerek araştırılmalı ve ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Bu durumun çözülmesi suretiyle çalışma koşullarına yönelik eleştiri ve Őikayetler de önlenebilecektir (Feldman & Arnold, 1983).

Tatmin üzerinde etkili olan çalışma ortamı Şayet alışanlar açısından olumlu bulunuyor ise iş tatmini seviyesi yükselmekte olup eğer bu durumun tersine işgörenler açısından çalışma koşulları beğenilmiyorsa iş tatmin seviyesinde düşüş gözlemlenmektedir. Nasıl ki mesai arkadaşlarının belli bir oranda iş tatminine etkisi var ise aynı Şekilde iyi veya kötü çalışma koşullarının da tatmin seviyesinin düşmesi yada yükselmesi yönünde etkisi vardır (Özkalp, 2004). Çalışma ortamının temizliği, yeterli sağlık koşullarını taşıyıp taşımaması, ısı, ışık, nem gibi değişkenler bakımından rahat bir ortam sağlayıp sağlamaması da iş tatminini etkileyecektir (Kırel, 2004).

Çalışanlar açısından bakıldığında işgörenlerin işin yürütülmesinde destekleyici ve kolaylaştırıcı rol oynayan bir evre ve bireysel rahatlığı ön plana alan konularla ilgilendikleri görülmüştür. Bu alanda yapılan araştırmalara bakıldığında rahatsız edici olmayan ve tehlikeli olmadığı düşünülen ortamlarda, temiz ve modern işyerlerinde, araç gereç ve ekipman anlamında donanımlı ortamlarda çalışmanın işgörenler açısından tercih edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Robbins, 1999).

2.3.2.3. Ücret

Birey hayatını sürdürebilmek ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için belli oranda maddi kaynağa ihtiyaç duyar ve bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yaptığı iş karşılığında işten elde edilen maddi ödül olarak tanımlanan ücret kazanma yoluna gider (Kirel, 1999). İş tatmini açısından önemli bir etmen olan ücret bireyin temel çalışma amaçları arasında yer alır. Bu alanda yapılan çalışmalar göstermiştir ki iş tatmini veya tatminsizliğine yol açan önemli faktör, emeğin değeri, işgörenin çalıştığı yere yapmış olduğu katkı ve katma değer karşılığı olarak nitelendirilen ücret kavramıdır. Sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemesi nedeniyle çalışanların iş tatmini duyguları ile yakından ilgili olan bir değişkendir (Eğinli, 2009).

Ücret sadece bir gelir olmanın yanı sıra çalışanların toplum içerisindeki statü ve konumlarının oluşmasında da belirleyici rol oynar. Birey aldıkları ücreti baz alarak mensubu olduğu örgütün kendisine yönelik tutum, davranışları ile verdiği değere ilişkin çıkarımlarda bulunur ve sahip olacağı imkanlar doğrultusunda tatmin duygusunu şekillendirir (Özkalp & Kirel, 2011). Bu noktada etkisi olana bir diğer hususta ücretlendirmenin hakkaniyete uygun olup olmadığına dair çalışmada oluşan algıdır.

Çalışan benzer işi yapan diğer personellerle kendisini karşılaştırmak suretiyle bir kıyaslama yoluna gider şayet hak ettiği ücreti aldığına inanır ise tatmin seviyesi yükselir tersi bir durumda ise düşer (Solmuş, 2004). Tek neden olmamakla birlikte yüksek düzeyde gelir elde etme imkanı önemli bir motivasyon aracı olup (Eren, 2004) ücret ile motivasyon ve verimlilik arasında ki ilişkiye dair bir çok araştırma yapılmıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995). Ancak ifade edilmelidir ki sadece yüksek ücret iş tatminin sağlanması noktasında yeterli değildir. Burada çalışanın öğrenim , kıdem, yaş, yaratıcılık , sorumluluk alma duygusu, yeniliklere açıklık, statü gibi bireysel özellikleriyle elde ettiği ücret arasında bir dengenin sağlanması gerekmektedir (Kantar, 2008).

2.3.2.4. Yönetimle İlişkiler

Organizasyonda yer alan idarecilerin önemli vazifelerinden bir tanesi de çalışanlarda iş tatmini seviyesinin yükseltilmesine yönelik kararlar almak ve stratejiler geliştirmektir. Çalışanlarda oluşacak iş tatminin yada tatminsizliğinin belirleyicilerinden biride yöneticilerdir. Öyle ki motivasyon noktasında en önemli parametrelerden biri kabul edilen ücretin yetersiz olduğu durumlarda bile sadece yöneticilerin bireysel ve yönetsel tarzlarının iyi olması nedeniyle çalışanlarda yüksek iş tatmini düzeyi gözlemlenebilmektedir (Bozkurt & Bozkurt, 2008) .

Yönetim metotları ve tarzı ; idarecilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması ile karar verme süreçlerine çalışanların katılımlarının sağlanması boyutları ile iş tatmini üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Feldman & Arnold, 1983) .Bir yöneticinin başarılı addedilebilmesi çalışanlarını ve personelini örgütsel amaç ve hedeflere uygun hareket etmeye yönlendirebilmesi , çalışanların mesleki ve duygusal hassasiyetlerine dokunarak onları pozitif anlamda motive edebilmesine bağlıdır (Koçel, 2010).

2.3.2.5. Kariyer ve Terfi

Terfi çalışılan alanda gelirin artmasının yanı sıra toplumsal saygınlık ve statünün pozitif yönde değişmesidir. Bu nedenle çalışanlar yaptıkları işte yükselme ve kariyer alternatifleri talep etmekte olup, ilerleme imkânı bulunan çalışma ortamlarında yüksek düzeyde tatmin olmaktadır.

Terfi personeli örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik hareketler noktasında önemli bir araç olmakla birlikte ilerleme ve yükselme imkânlarının bulunması işteki tatmin düzeyini arttırırken, başarılı olunması durumunda dahi yükselme imkânının bulunamayacak olması da tatminsizliğe yol açmaktadır (Erdoğan, 1996). Eğer çalışan profesyonel yaşama başladıktan sonra ilerleme imkânının olmadığına ücret ve statü anlamında taleplerinin karşılanmayacağına ve tüm emeklerinin anlamsız olduğuna dair inançlar geliştirirse işine karşı olumsuz bir tavır takınacak ve bu durum tatminsizlikle sonuçlanacaktır (Eren, 2008).

Çalışanlar belli bir süre aynı işyerinde aynı işleri yaptıktan sonra deneyim sahibi olacak yaptıkları iş sıradanlaşacak, hareketleri monotonlaşacak ve buldukları statüdeki görevleri, sorumlulukları ve yetkileri tatmin etmemeye başlayacaktır. Bu noktadan sonra çalışan daha fazla yetki ve sorumluluk talep edecek , yükselme olanaklarına dair beklentileri artacak bunları bulamaması durumunda ise motivasyon ve gayret düzeyleri düşecektir (Eren, 2008). Eğer çalışan tarafından daha iyi bir noktaya gelinebileceği düşünülüyorsa işgören tüm yetenek , beceri ve bilgisini istediği noktaya gelebilmek adına işine yansıtacak bu da beşeri sermayenin yani insan gücü kaynağının daha verimli ve etkin kullanılabilmesi sonucunu doğurabilecektir.

Anlamı çalışanlar açısından kişiye göre değişebilecek olan terfi; kimi çalışanlar açısından ruhsal bir tatmin anlamına gelirken kimileri açısından ise daha yüksek pozisyonda bir statü ve daha çok ücret kazanma olarak algılanabilmektedir. Bu noktada ifade edilmesi gereken terfi etme olasılığının adilliği, sıklığı, yüksekliği ve çalışınca terfi etme isteğinin duyulması bu değişkenin tatmin sağlayıcılık özelliğini belirleyen unsurlardır (Feldman & Arnold, 1983).

2.3.2.6. İletişim Tarzı

Sosyal hayatın içerisinde yer alan bütün bireyler açısından önemli bir konu olan ve örgütsel ve toplumsal yaşamın temelini oluşturan iletişim örgütler gruplar ve bireyler arasındaki ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir. Bu nedenle iletişim yöneticilerin emri altındaki çalışanlarla ilişki kurdukları ve onları iş yaptırmaya yöneltmede kullandıkları en temel enstrümanlardan birisidir (Koçel, 2010). Sadece yöneticiler açısından değil işgörenler açısından da iletişim kanallarının açıklığı ve düzenli bilgi akışının sağlanması talep edilen yöntemlerdir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995).

Örgütlerde ilişkiler karşılıklı hizmet üretme temeline dayanan işlevsel ilişkiler bütününden oluşmakta olup bu ilişkilerin iyi olması çalışmada yüksek tatmin düzeyi sağlamaktadır. Bunun yanı sıra iletişimin istenilen seviyede olamaması veya iletişim kanallarının sağlıklı çalışmaması durumunda örgütlerde belirsizlik iklimi hakim olmakta ve işten duyulan tatmin azalmaktadır (Schweiger & Denis, 1991). Orpen tarafından idareciler üzerinde yapılan bir çalışmada iş tatmini ile iletişim arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Orpen, 1997). Aynı şekilde ülkemizde yapılan bir çalışmada da benzer mahiyette sonuçlara ulaşılmış ve iletişim ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu yargısına varılmıştır (Yüksel, 2005).

2.3.2.7. Uygun ve Adil Ödüllendirme Sistemi

Çalışanlar açısından beğenilme ve takdir edilme iş tatminini arttırıcı bir faktör olup, çalışan takdir edilmesi durumunda işini daha iyi yapmak ve daha yüksek performans gösterme noktasında bir tutum sergileyecektir. Bu noktadan hareketle olumsuz eleştirilerden memnun olmayan her çalışan takdir edilmek istemektedir (Başaran, 2000). En genel anlatımıyla organizasyonda yürütülen işlerin insanlar aracılığıyla yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda beşeri sermayenin idareciler açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak daha aktif niteliğe sahip olan insan kaynağı bireysel hedeflerine ulaştığı nispette örgütsel hedefler için performans gösterir. Etkili bir çalışmanın sağlanabilmesi için çalışanlar tarafından örgütsel amaçların benimsenmesi önem arz eder. Bu performansın sağlanabilmesi noktasında doğru, güvenilir ve hakkaniyete uygun ödüllendirmeler çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonlarını yükseltecek ve örgütsel amaçlar doğrultusunda daha yüksek bir tatmin duygusuyla çalışmalarını sağlayacaktır.

2.3.2.8. Kararlara Katılma

Kararlara katılma bireylerin çalıştıkları organizasyonları ve işleri etkileyen ve bu karar alma süreçlerinde karşılaşılan olaylara yönelik politikaların belirlenmesi amacıyla fikir ve görüşlerini ifade ettikleri süreçler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995). Bir organizasyonda çalışan personellerin direk yada seçtiği temsilciler vasıtasıyla kurumlarını yada kendilerini ilgilendiren hususlarda söz sahibi olmaları ise katılım yönetimi olarak adlandırılır. Katılım yönetiminin uygulanmasında bir taraftan organizasyonun verimlilik ve etkinliğini arttırmak diğer taraftan ise personelleri sosyopsikolojik açıdan tatmine yöneltmek amaçlanır (Bakan & Büyükbeşe, 2011). Katılımın temelinde karar alma süreçlerine fikir ve kanaatleriyle katkıda bulunan çalışanların alınan örgütsel kararları destekleyeceği ve

benimseyeceği fikri vardır. Ayrıca ifade edilmelidir ki yöneticiler tarafından samimi bir şekilde çalışanlarıyla sağlıklı ilişkiler yürütmek ve onların fikirlerine başvurmak önemli artılar kazanılmasına vesile olacaktır (Özkalp & Kirel, 2011). Bireyler çok farklı nedenlerle kendilerini etkileyecek olan kararların alınma süreçlerine katılma isteği duyarlar. Çalışanlara bu imkan verilmesi durumunda bireysel olarak kendilerine önem verildiği hissine kapılacaklar ve gerçek bir tatmin duygusuna ulaşacaklardır. Ayrıca çalışanların fikirlerinin alınması idareciler açısından işlerin yürütümü noktasında kolaylıklar sağlayacak, bu katılımdan ötürü çalışan sorumluluğa ortak olacak ve bireysel olarak inisiyatif olarak daha yüksek bir tatmin duygusuyla hareket edecektir.

Günümüz profesyonel çalışma yaşamında ve toplumsal hayatta çalışanların yönetim süreçlerine katılmasını sağlamak yaptıkları işten yüksek tatmin duygusu hissettirebilmek daha verimli ve etkin kılabilmek liderlik ve yönetim anlayışının bir gereği olarak değerlendirilmektedir. İdareciler bu gereklilikten hareketle işyerinde alınacak olan kararlara ve süreçlere çalışanları ortak etmeli ve onların maksimum performanslarını ortaya koymaya olanak tanıyacak ortamı yaratmalıdırlar. Bu konuya ilişkin yapılan çalışmalar göstermektedir ki çalışma süreçlerine yönelik işgörenlerin fikirlerinin alınmaması yöneticilerin çalışanların görüşleriyle ilgilenmemesi vb. hususlar personelde iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır (Bozkurt & Bozkurt, 2008).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları örgütsel davranış ve yönetim alanlarında sıklıkla gündeme gelip incelenen konuların başında gelmekte olup bu noktada tüm örgütlerde olduğu gibi devlet örgütlenmesinde ve özellikle devletin tüm ülke geneline yayılmış, devleti temsil etme yetkisi ve niteliğine sahip taşra yapılanması olan Mülki İdare Amirleri camiasını yakından ilgilendirmektedir.

Bu çalışmada; örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının kamu kuruluşlarında da etkili ve verimli çalışmanın anahtarlarından biri olduğu noktasından hareketle; tüm ülke genelinde Kaymakam Adayı, Kaymakam, Vali Yardımcısı, gibi unvanlarla devlet mekanizmasını temsil eden Mülki İdare Amirlerinin demografik özelliklerinin; örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile olan ilişkileri ve demografik değişkenlere göre algılarında farklılaşma gözlenip gözlenmediği hususlarının açıklanması amaçlanmıştır.

3.1.1. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Araştırmada Mülki İdare Amirlerinin demografik özellikleri ile adalet, tatmin ve bağlılık algılarının ilişkisi ve değişimi aşağıda belirtilen sorulara ilişkin analizler yapılarak tartışılmıştır.

Araştırmanın amacı ve belirlenen sorulardan hareketle farklı hipotezler geliştirilmiş olup; Örgütsel Adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet; İş Tatmini, (içsel tatmin ve dışsal tatmin, Örgütsel Bağlılık ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere alt boyutlarıyla incelenmiştir. Bu noktadan yola çıkarak demografik değişkenler ile; örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla her sorunun altında ifade edilen hipotezler geliştirilmiş ve “*Mülki İdare Amirlerinin; örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile kişisel özellikleri arasında ilişki vardır*” ifadesi ana hipotez olarak belirlenmiş olup alt hipotezler ise aşağıda belirtilmiştir.

S1. Mülki idare amirlerinin bireysel özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?

H₁ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel adalet algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₂ : Mülki İdare Amirlerinin dağıtımsal adalet algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₃ : Mülki İdare Amirlerinin işlemsel adalet algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₄ : Mülki İdare Amirlerinin etkileşimsel adalet algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₅ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel adalet algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₆ : Mülki İdare Amirlerinin dağıtımsal adalet algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₇ : Mülki İdare Amirlerinin işlemsel adalet algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₈ : Mülki İdare Amirlerinin etkileşimsel adalet algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₉ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel adalet algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₁₀ : Mülki İdare Amirlerinin dağıtımsal adalet algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₁₁ : Mülki İdare Amirlerinin işlemsel adalet algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₁₂ : Mülki İdare Amirlerinin etkileşimsel adalet algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₁₃ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel adalet algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₁₄ : Mülki İdare Amirlerinin dağıtımsal adalet algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₁₅ : Mülki İdare Amirlerinin işlemsel adalet algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₁₆ : Mülki İdare Amirlerinin etkileşimsel adalet algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır

H₁₇ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel adalet algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₁₈ : Mülki İdare Amirlerinin dağıtımsal adalet algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₁₉ : Mülki İdare Amirlerinin işlemsel adalet algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₂₀ : Mülki İdare Amirlerinin etkileşimsel adalet algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır

H₂₁ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel adalet algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

H₂₂ : Mülki İdare Amirlerinin dağıtımsal adalet algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

H₂₃ : Mülki İdare Amirlerinin işlemsel adalet algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

H₂₄ : Mülki İdare Amirlerinin etkileşimsel adalet algıları ile unvanları arasında ilişki vardır

S2. Mülki idare amirlerinin bireysel özellikleri ile iş tatmini düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

H₂₅ : Mülki İdare Amirlerinin iş tatmini algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₂₆ : Mülki İdare Amirlerinin içsel iş tatmini algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₂₇ : Mülki İdare Amirlerinin dışsal iş tatmini algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₂₈ : Mülki İdare Amirlerinin iş tatmini algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₂₉ : Mülki İdare Amirlerinin içsel iş tatmini algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₃₀ : Mülki İdare Amirlerinin dışsal iş tatmini algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₃₁ : Mülki İdare Amirlerinin iş tatmini algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₃₂ : Mülki İdare Amirlerinin içsel iş tatmini algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₃₃ : Mülki İdare Amirlerinin dışsal iş tatmini algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₃₄ : Mülki İdare Amirlerinin iş tatmini algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₃₅ : Mülki İdare Amirlerinin içsel iş tatmini algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₃₆ : Mülki İdare Amirlerinin dışsal iş tatmini algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₃₇ : Mülki İdare Amirlerinin iş tatmini algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₃₈ : Mülki İdare Amirlerinin içsel iş tatmini algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₃₉ : Mülki İdare Amirlerinin dışsal iş tatmini algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₄₀ : Mülki İdare Amirlerinin iş tatmini algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

H₄₁ : Mülki İdare Amirlerinin içsel iş tatmini algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

H₄₂ : Mülki İdare Amirlerinin dışsal iş tatmini algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

S3. Mülki idare amirlerinin bireysel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?

H₄₃ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel bağlılık algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₄₄ : Mülki İdare Amirlerinin duygusal bağlılık algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₄₅ : Mülki İdare Amirlerinin devam bağlılığı algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₄₆ : Mülki İdare Amirlerinin normatif bağlılık algıları ile yaşları arasında ilişki vardır.

H₄₇ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel bağlılık algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₄₈ : Mülki İdare Amirlerinin duygusal bağlılık algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₄₉ : Mülki İdare Amirlerinin devam bağlılığı algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₅₀ : Mülki İdare Amirlerinin normatif bağlılık algıları ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

H₅₁ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel bağlılık algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₅₂ : Mülki İdare Amirlerinin duygusal bağlılık algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₅₃ : Mülki İdare Amirlerinin devam bağlılığı algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₅₄ : Mülki İdare Amirlerinin normatif bağlılık algıları ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

H₅₅ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel bağlılık algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₅₆ : Mülki İdare Amirlerinin duygusal bağlılık algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₅₇ : Mülki İdare Amirlerinin devam bağlılığı algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₅₈ : Mülki İdare Amirlerinin normatif bağlılık algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₅₉ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel bağlılık algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₆₀ : Mülki İdare Amirlerinin duygusal bağlılık algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₆₁ : Mülki İdare Amirlerinin devam bağlılığı algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₆₂ : Mülki İdare Amirlerinin normatif bağlılık algıları ile toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

H₆₃ : Mülki İdare Amirlerinin örgütsel bağlılık algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

H₆₄ : Mülki İdare Amirlerinin duygusal bağlılık algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

H₆₅ : Mülki İdare Amirlerinin devam bağlılığı algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

H₆₆ : Mülki İdare Amirlerinin normatif bağlılık algıları ile unvanları arasında ilişki vardır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye Cumhuriyeti devletinin üniter yapısı içinde oluşturulan taşra örgütlenmesi, “il idaresi” sitemine, ülkenin tamamını kapsayıcı bir özelliği bulunan il idaresi sistemi de “yetki genişliği” ilkesine dayanmaktadır. Bu ilkelere göre oluşturulan Türk Kamu yönetimi sisteminin taşra yapılanmasında, mülki idare amirleri devletin ve hükümetin temsilcisi sıfatıyla görev yapmaktadırlar. Mülki İdare Amirleri; il yönetiminin başı olan Vali ve İlçe yönetiminin başı olan kaymakamın dışında İçişleri Bakanlığı merkez teşkilatında Mülkiye müfettişi, illerde Vali Yardımcısı ayrıca Kamu yönetiminde bir çok kamu kurumunda Müsteşar, Genel Müdür, Daire Başkanı gibi unvanlarla üst düzey yönetici olarak görev ifa

etmektedirler. Özellikle il ve ilçelerde vali ve kaymakamların devletin ve hükümetin temsilcisi olarak görev yapmaları etkinliklerini, önemlerini ve görünürlüklerini arttırmaktadır.

Mülki İdare amirleri Türk kamu yönetiminde ve özellikle taşra yapılanmasında çok farklı fonksiyonları ve görevleri üstlenen liderlik ve organizasyon yetenekleriyle; kırsal kalkınma, denetim gözetim ve koordinasyon, güvenlik ve asayiş, kırsala yönelik temel bayındırlık hizmetlerinin yapılması, kamu hizmetlerinin yürütümü ve nihayetinde devleti ve hükümeti temsil sıfatlarıyla üst düzey yönetici sıfatıyla görev yapan bürokratlardır. İfade edilen noktalardan hareketle; devlet mekanizmasının tüm ülke geneline yayılmış nitelikli insan kaynağını oluşturan Mülki İdare Amirlerinin mensubu oldukları teşkilata da dair adalet ,tatmin ve örgütlerine olan bağlılık algılarının ne oranda etkilediğinin, bir bakış açısı yaratma anlamında önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca üstlenilen hayati öneme haiz görevler ve sorumluluklara dikkat edildiğinde, bir valinin veya kaymakamın olumlu veya olumsuz iş tatmini ve adalet algısına paralel olarak motivasyon ve performansının artacağı veya azalacağı düşünüldüğünde, tüm bir ilin veya ilçenin genelinin olumlu veya olumsuz etkilenecek olması çalışmanın önemini çok daha farklı ve toplumsal bir boyuta taşımaktadır

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Mülki İdare Amirlerine yönelik bir çalışma olmakla beraber, ülkenin farklı noktalarında Kaymakam Adayı, Kaymakam ve Vali yardımcısı unvanlarıyla görev yapan meslek mensuplarını kapsamaktadır.

Örnekleme yöntemi açısından değerlendirildiğinde; Çalışmanın ana kütlelerini Türkiye’de aktif olarak görev yapan ve sayıları yaklaşık ikibin civarında olan kaymakam adayları, kaymakamlar, ve vali yardımcılarını oluşturmaktadır. Bu ana kütlede tesadüfi yöntemle belirlenen ve ulaşılabilen örneklem grubuna; bireysel özellikler, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı içeren anketler uygulanmış ve 229 anket araştırmanın analizlerinde değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi kullanılarak hazırlanan Niehoff-Moorman Örgütsel Adalet Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Allen ve Meyer'e ait Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket verilerinden faydalanılıp bazı demografik değişkenlere ait bilgilere ulaşılarak, bunların örgütsel adalet, iş tatminini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi analiz edilmiştir. Ankette yer alan sorulara yönelik 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak, 21 adet örgütsel adalet, 20 adet iş tatmini ve 18 adet örgütsel bağlılık ölçeğine ait olmak üzere demografik soruların dışında toplam 59 soru sorulmuş olup 7 adet soru ise demografik bilgilere ilişkin kişisel sorulardır. Özellikle bu anketlerin seçilmesindeki temel etken her bir anketin de dünya genelinde kabul görmesi, çoğu ülkede güvenilirlikleri ve geçerlilikleri tespit edilmiş ölçekler olmalarıdır. Anketlerin toplanmasından sonra veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analize tabi tutulmuş ve alt boyutlar, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve unvan değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Analizlerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

3.3.1. Araştırma Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Mülki İdare Amirleri oluşturmakta olup Kaymakam Adayı, Kaymakam ve Vali Yardımcısı olarak görev yapan meslek mensuplarına yönelik uygulanmıştır. Müsteşar, Genel Müdür, Genel Sekreter, daire Başkanı vb. unvanlarla görev yapan Mülki idare Amirleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Meslek mensuplarının gönüllü katılımları esas alınarak; kişisel e-posta ve İçişleri Bakanlığı (e-icisleri) üzerinden, meslek mensuplarının toplu olarak katıldığı eğitimler takip edilerek elden, ve farklı noktalarda görev yapan mülki idare amirleri vasıtasıyla ulaşılan melek mensupları araştırmanın örneklemini teşkil etmiştir. 229 mülki idare amiri tarafından anketler doldurulmuş ve bu sayının ana kütleyi temsil edecek nitelikte olduğu kannatiyle bu anketlerin tamamı araştırmanın analizinde kullanılmıştır. Anketler aracılığıyla toplanan verilerin kayıt ve istatistiksel analizlerinin yapılmasında SPSS 22.0 programından istifade edilmiştir.

3.3.2 Araştırma Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları tercih edilmiştir. Ankete katılanların verdikleri cevaplarla ankette yer alan ifadelere ne derecede katıldığını ölçmek amacıyla bir tutum ölçeği olan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılan çalışanların

likert ölçeğinde seçmesi gereken tercihler “Kesinlikle katılıyorum” (5 puan), “Katılıyorum” (4 puan), “Kararsızım-Fikrim Yok (3 puan)”, “Katılmıyorum”(2 puan), “Kesinlikle Katılmıyorum (1 puan)” şeklindedir.

Çalışmada kullanılan anket toplam dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcılara; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, toplam çalışma süresi, unvan gibi demografik özelliklerine ilişkin olarak bazı sorular yöneltilmiştir.

Çalışmada ikinci bölümde yer alan adalet ölçeğine yönelik hazırlanan ankette toplam 21 soru bulunmaktadır. Anketteki 1.,2.,3.,4. soru dağıtımsal adalete, 5.,6.,7.,8.,9. soru işlemsel adalete, 10.,11.,12.,13.,14.,15.,16.,17.,18.,19.,20.,21. Soru da etkileşimsel adalete yönelik katılımcılara yöneltilen sorulardır. Belirtilen sorular içerisinde etkileşimsel adalete yönelik olarak hazırlanan 21. soru ters kodlu bir sorudur. Örgütsel adalete yönelik sorular Moorman (1991), Niehoff ve Moorman (1993), Folger ve Konovsky’ye ait çalışmalardan yararlanılarak hazırlanan İşbaşı (2000) ve Dilek (2004)’e ait anketlerden alınarak hazırlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ; Weiss, David, England ve Lofquist (1977) tarafından iş tatminini ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeğidir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği beşli Likert tipi bir ölçektir ve ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmakta olup ; 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 19., 20. sorular içsel tatmini, 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18. sorular ise dışsal tatmin algılarını ölçmekte, içsel ve dışsal tatminin toplamı ise toplam tatmini vermektedir.

Anketin dördüncü bölümünde ise Allen ve Meyer tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık anketi esas alınarak toplam 18 soru yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılık anketinde yer alan 1.,2.,3.,15.,16.,17. sorular çalışanların duygusal bağlılığını, 4.,5.,6.,7.,8.,9., sorular devam bağlılığını, 10.,11.,12.,13.,14.,18. sorular ise normatif bağlılığı ölçmeye yönelik sorulardan oluşmakta olup, 15.,16.,17.,18. sorular ise ters kodlu sorulardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLAR VE SINIRLILIKLARI

Örnekleme içerisinde yer alan katılımcıların mevcut durumu doğru bir şekilde yansıttıkları, seçilen araştırma tekniklerinin bu araştırmanın amacına, konusuna uygun olduğu, araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme tekniklerinin elde edilen verilere ve araştırma problemlerine uygun olduğu, demografik değişkenler ile örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile aralarında anlamlı ilişki olduğu ayrıca çalışmaya katılanların ana hatlarıyla mülki idare camiasının genelini yansıtacağı varsayılmaktadır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan anketler, taşrada aktif olarak görev yapan Kaymakam adayı, Kaymakam ve Vali Yardımcılarına yöneltilmiş olup, farklı unvanlarla bürokrasinin çeşitli kademelerinde görev yapan mülki idare amirleri, Valiler ve bakanlık merkez teşkilatında şube müdürü, daire başkanı, mülkiye müfettişi gibi unvanlarla görev yapan meslek mensupları çalışmaya dahil edilmemiştir. Mülki idare amirlerinin tüm ülke geneline yayılmış olması, valiler gibi üst düzey kamu görevlilerin akademik çalışmalara mesafeli tutumu ve zor ulaşılabilirlikleri, zaman ve kaynak kısıtları nedenleriyle araştırma yukarıda belirtilen unvanlara sahip meslek mensupları ile yürütülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Sayı(n)	Yüzde(%)
YAŞ	21-30	57	24,9
	31-35	69	30,1
	36-45	68	29,7
	45 +	35	15,3
	TOPLAM	229	100,0
MEDENİ DURUM	Evli	179	78,2
	Bekar	50	21,8
	TOPLAM	229	100,0
ÖĞRENİM DURUMU	Lisans	144	62,9
	Yüksek Lisans	85	37,1
	TOPLAM	229	100,0
MESLEKTE ÇALIŞMA YILI	1-3	53	23,1
	4-10	78	34,1
	11-15	18	7,9
	16-20	29	12,7
	21-25	22	9,6
	26+	29	12,7
	TOPLAM	229	100,0
TOPLAM ÇALIŞMA YILI	1-3	23	10,0
	4-10	99	43,2
	11-15	20	8,7
	16-20	30	13,1
	21-25	28	12,2
	26+	29	12,7
	TOPLAM	229	100,0
ÜNVAN	Kaymakam Adayı	80	34,9
	Kaymakam	72	31,4
	Vali Yardımcısı	77	33,6
	TOPLAM	229	100,0

Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel veriler Tablo'da verilmiştir. Araştırmaya katılan melek mensuplarının yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında ankete cevap veren MİA'ların %24,9'u (n=57) 21-30 yaş arası, %30,1'i (n=69) 31-35 yaş arası, %29,7'si (n=68) 36-45 yaş arası, %15,3'ü (n=35) 45 yaş ve üstü mülki idare amirlerinden oluşmaktadır.

Medeni duruma göre çalışanların % 78,2'si (n=179) evli, % 21,8'i (n=50) bekar olup katılımcıların önemli bir bölümünün evli olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim durumu açısından bakıldığında en çok %62,9 (n=144) ile lisans mezunları, % 37,1 (n=85) ile yüksek lisans veya doktora yapmış katılımcı olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle mülki idare amirlerinin eğitim durumunun göreceli olarak yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların meslekte çalışma süreleri 1-26 yıl ve üzeri arasında farklılık göstermektedir. Meslek mensuplarının %23,1'i (n=53) 1-3 yıl arası, %34,1'i (n=78) 4-10 yıl arası, %7,9'u (n=18) 11-15 yıl arası, %12,7'si (n=29) 16-20 yıl arası, %9,6'sı (n=22) 21-25 yıl arası, %12,7'si (n=29) 26 yıl ve üzeri süreden beri mülki idare amiri olarak görev yapmaktadırlar.

Katılımcıların mesleğe intisab etmeden önceki aktif çalışma süreleride göz önünde bulundurularak oluşturulan toplam çalışma sürelerine baktığımızda ise; Meslek mensuplarının %10,0'ı (n=23) 1-3 yıl arası, %43,2'si (n=99) 4-10 yıl arası, %8,7'si (n=20) 11-15 yıl arası, %13,1'i (n=30) 16-20 yıl arası, %12,2'si (n=28) 21-25 yıl arası, %12,7'si (n=29) 26 yıl ve üzeri süreden beri mülki idare amiri olarak görev yapmaktadırlar.

Katılımcıların görev unvanları dikkate alınarak yapılan incelemede ise; katılımcıların %34,9'u (n=80) Kaymakam Adayı, %31,4'u (n=72) Kaymakam, %33,6'sının (n=77) ise Vali Yardımcısı unvanı ile görev yaptıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 2 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	YAŞ	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
DAĞITIMSAL ADALET	21-30	57	2,6886	0,73388	0,808	0,490
	31-35	69	2,7609	0,76509		
	36-45	68	2,8640	0,64709		
	45 +	35	2,6643	0,88895		
	TOPLAM	229	2,7587	0,74408		
İŞLEMSEL ADALET	21-30	57	2,9789	0,74994	2,159	0,094
	31-35	69	2,9014	0,69673		
	36-45	68	3,0971	0,70265		
	45 +	35	2,7257	0,80306		
	TOPLAM	229	2,9520	0,73434		
ETKİLEŞİMSEL ADALET	21-30	57	3,0234	0,60170	2,329	0,075
	31-35	69	2,9215	0,63366		
	36-45	68	2,9890	0,56371		
	45 +	35	2,6929	0,73341		
	TOPLAM	229	2,9320	0,62780		
TOPLAM ÖRGÜTSEL ADALET	21-30	57	2,9490	0,51648	2,221	0,087
	31-35	69	2,8861	0,57880		
	36-45	68	2,9909	0,52269		
	45 +	35	2,6952	0,71719		
	TOPLAM	229	2,9037	0,57617		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Adalet algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Adalet algıları ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=2,221; p=0,087)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dağıtimsal Adalet ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=0,808; p=0,490)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan İşlemsel Adalet ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=2,159; p=0,094)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Etkileşimsel Adalet ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=2,329; p=0,075)

Tablo 3 Katılımcıların Yaşları ile İş Tatmini Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	YAŞ	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
İÇSEL TATMİN	21-30	57	4,1140	0,48963	2,344	0,074
	31-35	69	4,0024	0,48759		
	36-45	68	3,9779	0,48583		
	45 +	35	3,8500	0,36705		
	TOPLAM	229	3,9996	0,47549		
DIŞSAL TATMİN	21-30	57	3,4561	0,50802	4,656	0,004
	31-35	69	3,3659	0,57215		
	36-45	68	3,5074	0,49808		
	45 +	35	3,0964	0,66427		
	TOPLAM	229	3,3892	0,56421		
TOPLAM İŞ TATMİNİ	21-30	57	3,8509	0,44656	3,293	0,021
	31-35	69	3,7478	0,48153		
	36-45	68	3,7897	0,46098		
	45 +	35	3,5486	0,44300		
	TOPLAM	229	3,7555	0,46804		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Adalet algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam İş Tatmini algıları ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=3,293; p=0,021)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan İçsel İş Tatmini ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=2,344; p=0,074)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dışsal İş Tatmini ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=4,656; p=0,004)

Tablo 4 Katılımcıların Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	YAŞ	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
DUYGUSAL BAĞLILIK	21-30	57	3,9766	0,66625	4,449	0,005
	31-35	69	3,7295	0,71692		
	36-45	68	3,5490	0,63158		
	45 +	35	3,7048	0,53640		
	TOPLAM	229	3,7336	0,66895		
DEVAM BAĞLILIĞI	21-30	57	3,1345	0,78644	7,011	0,000
	31-35	69	3,0797	0,72345		
	36-45	68	3,4730	0,71620		
	45 +	35	3,6619	0,74259		
	TOPLAM	229	3,2991	0,76912		
NORMATİF BAĞLILIK	21-30	57	3,7018	0,61216	3,688	0,013
	31-35	69	3,4179	0,65718		
	36-45	68	3,3554	0,62950		
	45 +	35	3,3667	0,65654		
	TOPLAM	229	3,4622	0,64909		
TOPLAM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	21-30	57	3,6043	0,41562	2,617	0,052
	31-35	69	3,4090	0,49111		
	36-45	68	3,4592	0,36922		
	45 +	35	3,5778	0,49180		
	TOPLAM	229	3,4983	0,44400		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Adalet algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Bağlılık algıları ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=2,617; p=0,052)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Duygusal Bağlılık ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=4,449; p=0,005)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Devam Bağlılığı ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=7,011; p=0,000)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Normatif Bağlılık ile yaş gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($F=3,688$; $p=0,013$)

Tablo 5 Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t Testi

	Medeni Durum	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	t	Sig(p)
DAĞITIMSAL ADALET	Evli	179	2,7486	0,75117	-0,389	0,698
	Bekar	50	2,7950	0,72438		
İŞLEMSEL ADALET	Evli	179	2,9385	0,73471	-0,522	0,602
	Bekar	50	3,0000	0,73845		
ETKİLEŞİMSEL ADALET	Evli	179	2,8776	0,63134	-2,509	0,013
	Bekar	50	3,1267	0,58010		
TOPLAM ÖRGÜTSEL ADALET	Evli	179	2,8675	0,58418	-1,808	0,072
	Bekar	50	3,0333	0,53203		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Adalet algılarının Medeni Durum gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü T testi (Independent Samples T test) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Adalet algıları ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-1,808$; $p=0,072$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dağıtimsal Adalet ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-0,389$; $p=0,698$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan İşlemsel Adalet ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-0,522$; $p=0,602$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Etkileşimsel Adalet ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($t=-2,509$; $p=0,013$)

Tablo 6 Katılımcıların Medeni Durumları İle İş Tatmini Algılarına İlişkin t Testi

	Medeni Durum	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	t	Sig(p)
İÇSEL TATMİN	Evli	179	4,0242	0,43404	1,243	0,219
	Bekar	50	3,9117	0,59795		
DIŞSAL TATMİN	Evli	179	3,4225	0,49966	1,363	0,178
	Bekar	50	3,2700	0,74546		
TOPLAM İŞ TATMİNİ	Evli	179	3,7835	0,42013	1,412	0,163
	Bekar	50	3,6550	0,60409		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin İş Tatmini algılarının Medeni Durum gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü T testi (Independent Samples T test) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam İş Tatmini algıları ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-1,412$; $p=0,163$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan İçsel İş Tatmini ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-1,363$; $p=0,178$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dışsal İş Tatmini ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=1,363$; $p=0,178$)

Tablo 7 Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin t Testi

	Medeni Durum	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	t	Sig(p)
DUYGUSAL BAĞLILIK	Evli	179	3,7654	0,62800	1,193	0,237
	Bekar	50	3,6200	0,79542		
DEVAM BAĞLILIĞI	Evli	179	3,2588	0,74287	-1,504	0,134
	Bekar	50	3,4433	0,84891		
NORMATİF BAĞLILIK	Evli	179	3,4385	0,62582	-0,957	0,342
	Bekar	50	3,5467	0,72690		
TOPLAM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Evli	179	3,4876	0,42451	-0,690	0,491
	Bekar	50	3,5367	0,51061		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Bağlılık algılarının Medeni Durum gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü T testi (Independent Samples T test) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Bağlılık algıları ile Medeni Durum gruplarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-0,690$; $p=0,491$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Duygusal Bağlılık ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-1,193$; $p=0,237$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Devam Bağlılığı ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-1,504$; $p=0,134$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Normatif Bağlılık ile Medeni Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-0,957$; $p=0,342$)

Tablo 8 Katılımcıların Öğrenim Durumları İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t Testi

	Öğrenim Durumu	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	t	Sig(p)
DAĞITIMSAL ADALET	Lisans	144	2,7708	0,79195	0,320	0,750
	Yüksek Lisans	85	2,7382	0,65908		
İŞLEMSEL ADALET	Lisans	144	2,9431	0,76081	-0,238	0,812
	Yüksek Lisans	85	2,9671	0,69134		
ETKİLEŞİMSEL ADALET	Lisans	144	2,9323	0,66140	0,011	0,991
	Yüksek Lisans	85	2,9314	0,57017		
TOPLAM ÖRGÜTSEL ADALET	Lisans	144	2,9041	0,61724	0,013	0,990
	Yüksek Lisans	85	2,9031	0,50247		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Adalet algılarının Öğrenim Durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü T testi (Independent Samples T test) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Adalet algıları ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=0,013$; $p=0,990$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dağıtimsal Adalet ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=0,320$; $p=0,750$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan İşlemsel Adalet ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-0,238$; $p=0,812$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Etkileşimsel Adalet ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($t=0,011$; $p=0,991$)

Tablo 9 Katılımcıların Öğrenim Durumları İle İş Tatmini Algılarına İlişkin t Testi

	Öğrenim Durumu	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	t	Sig(p)
İÇSEL TATMİN	Lisans	144	4,0110	0,50936	0,495	0,621
	Yüksek Lisans	85	3,9804	0,41401		
DIŞSAL TATMİN	Lisans	144	3,3889	0,59758	-0,011	0,992
	Yüksek Lisans	85	3,3897	0,50607		
TOPLAM İŞ TATMİNİ	Lisans	144	3,7622	0,50332	0,281	0,779
	Yüksek Lisans	85	3,7441	0,40388		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin İş Tatmini algılarının Öğrenim Durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü T testi (Independent Samples T test) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam İş Tatmini algıları ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=0,281$; $p=0,779$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan İçsel İş Tatmini ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=0,495$; $p=0,621$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dışsal İş Tatmini ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-0,011$; $p=0,992$)

Tablo 10 Katılımcıların Öğrenim Durumları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin t Testi

	Öğrenim Durumu	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	t	Sig(p)
DUYGUSAL BAĞLILIK	Lisans	144	3,7616	0,71112	0,822	0,412
	Yüksek Lisans	85	3,6863	0,59173		
DEVAM BAĞLILIĞI	Lisans	144	3,2998	0,80682	0,016	0,987
	Yüksek Lisans	85	3,2980	0,70528		
NORMATİF BAĞLILIK	Lisans	144	3,4780	0,67080	0,480	0,631
	Yüksek Lisans	85	3,4353	0,61350		
TOPLAM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Lisans	144	3,5131	0,46439	0,656	0,512
	Yüksek Lisans	85	3,4732	0,40857		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Bağlılık algılarının Öğrenim Durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü T testi (Independent Samples T test) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Bağlılık algıları ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-0,656$; $p=0,512$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Duygusal Bağlılık ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=0,822$; $p=0,412$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Devam Bağlılığı ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=0,016$; $p=0,987$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Normatif Bağlılık ile Öğrenim Durumlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t=-0,480$; $p=0,512$)

Tablo 11 Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Yıl	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
DAĞITIMSAL ADALET	1-3	53	2,8396	0,77846	2,266	0,049
	4-10	78	2,6635	0,73173		
	11-15	18	2,7083	0,64881		
	16-20	29	3,0603	0,62911		
	21-25	22	2,4432	0,67229		
	26 +	29	2,8362	0,83793		
	TOPLAM	229	2,7587	0,74408		
İŞLEMSEL ADALET	1-3	53	3,0830	0,75898	3,342	0,006
	4-10	78	2,8513	0,72034		
	11-15	18	3,1444	0,75710		
	16-20	29	3,2621	0,55832		
	21-25	22	2,5818	0,55174		
	26 +	29	2,8345	0,83678		
	TOPLAM	229	2,9520	0,73434		
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	1-3	53	3,1447	0,64387	2,611	0,026
	4-10	78	2,8846	0,60545		
	11-15	18	2,8750	0,76816		
	16-20	29	3,0489	0,38027		
	21-25	22	2,7273	0,40920		
	26 +	29	2,7443	0,79086		
	TOPLAM	229	2,9320	0,62780		
TOPLAM ÖRGÜTSEL ADALET	1-3	53	3,0719	0,57581	3,140	0,009
	4-10	78	2,8346	0,53555		
	11-15	18	2,9074	0,67728		
	16-20	29	3,1018	0,39138		
	21-25	22	2,6385	0,38676		
	26 +	29	2,7833	0,75963		
	TOPLAM	229	2,9037	0,57617		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Adalet algılarının Kurumda Çalışma Süreleri gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANAOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Adalet algıları ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=3,140; p=0,009)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dağıtımsal Adalet ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=2,266; p=0,049)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan İşlemsel Adalet ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=3,342; p=0,006)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Etkileşimsel Adalet ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=2,611; p=0,026)

Tablo 12 Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri İle İş Tatmini Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Yıl	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
İÇSEL TATMİN	1-3	53	4,1855	0,53625	4,241	0,001
	4-10	78	3,9797	0,43627		
	11-15	18	4,1991	0,59693		
	16-20	29	3,8276	0,47031		
	21-25	22	3,9167	0,21362		
	26 +	29	3,8247	0,38982		
	TOPLAM	229	3,9996	0,47549		
DİŞSAL TATMİN	1-3	53	3,5519	0,67245	3,084	0,010
	4-10	78	3,3462	0,42921		
	11-15	18	3,6250	0,65726		
	16-20	29	3,4095	0,41979		
	21-25	22	3,2500	0,41904		
	26 +	29	3,1466	0,71266		
	TOPLAM	229	3,3892	0,56421		
TOPLAM İŞ TATMİNİ	1-3	53	3,9321	0,53539	4,131	0,001
	4-10	78	3,7263	0,39811		
	11-15	18	3,9694	0,58263		
	16-20	29	3,6603	0,42832		
	21-25	22	3,6500	0,24833		
	26 +	29	3,5534	0,47808		
	TOPLAM	229	3,7555	0,46804		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin İş Tatmini algılarının Kurumda Çalışma Sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam İş Tatmini algıları ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=4,131; p=0,001)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan İçsel İş Tatmini ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=4,241; p=0,001)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dışsal İş Tatmini ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=3,084; p=0,010)

Tablo 13 Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Yıl	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
DUYGUSAL BAĞLILIK	1-3	53	4,0314	0,76240	4,096	0,001
	4-10	78	3,7051	0,64293		
	11-15	18	3,6944	0,76750		
	16-20	29	3,3793	0,53060		
	21-25	22	3,7045	0,45114		
	26 +	29	3,6667	0,57390		
	TOPLAM	229	3,7336	0,66895		
DEVAM BAĞLILIĞI	1-3	53	3,0723	0,74787	6,537	0,000
	4-10	78	3,0876	0,72361		
	11-15	18	3,2500	0,38455		
	16-20	29	3,7241	0,90663		
	21-25	22	3,6591	0,49729		
	26 +	29	3,6149	0,79070		
	TOPLAM	229	3,2991	0,76912		
NORMATİF BAĞLILIK	1-3	53	3,6855	0,62674	2,879	0,015
	4-10	78	3,4594	0,63914		
	11-15	18	3,5556	0,87260		
	16-20	29	3,1667	0,45207		
	21-25	22	3,3333	0,57044		
	26 +	29	3,3966	0,67761		
	TOPLAM	229	3,4622	0,64909		
TOPLAM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1-3	53	3,5964	0,44192	1,425	0,216
	4-10	78	3,4174	0,46470		
	11-15	18	3,5000	0,52739		
	16-20	29	3,4234	0,29036		
	21-25	22	3,5657	0,27891		
	26 +	29	3,5594	0,53616		
	TOPLAM	229	3,4983	0,44400		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Bağlılık algılarının Kurumda Çalışma Sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANAOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Bağlılık algıları ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=1,425; p=0,216)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Duygusal Bağlılık ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=4,096; **p=0,001**)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Devam Bağlılığı ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=6,537; **p=0,000**)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Normatif Bağlılık ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=2,879; **p=0,015**)

Tablo 14 Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Yıl	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
DAĞITIMSAL ADALET	1-3	23	3,0109	0,89974	5,030	0,000
	4-10	99	2,7020	0,73164		
	11-15	20	2,5250	0,58994		
	16-20	30	3,1917	0,48103		
	21-25	28	2,3750	0,61426		
	26 +	29	2,8362	0,83793		
	TOPLAM	229	2,7587	0,74408		
İŞLEMSEL ADALET	1-3	23	3,1478	0,80276	3,451	0,005
	4-10	99	2,8949	0,72130		
	11-15	20	3,0900	0,73549		
	16-20	30	3,3133	0,62518		
	21-25	28	2,6286	0,53531		
	26 +	29	2,8345	0,83678		
	TOPLAM	229	2,9520	0,73434		
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	1-3	23	3,4312	0,58800	6,008	0,000
	4-10	99	2,8704	0,61263		
	11-15	20	2,9458	0,71240		
	16-20	30	3,1667	0,35893		
	21-25	28	2,6726	0,38082		
	26 +	29	2,7443	0,79086		
	TOPLAM	229	2,9320	0,62780		
TOPLAM ÖRGÜTSEL ADALET	1-3	23	3,2836	0,56553	6,271	0,000
	4-10	99	2,8442	0,54756		
	11-15	20	2,9000	0,59273		
	16-20	30	3,2063	0,35991		
	21-25	28	2,6054	0,35228		
	26 +	29	2,7833	0,75963		
	TOPLAM	229	2,9037	0,57617		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Adalet algılarının Toplam Çalışma Sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Adalet algıları ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=6,271; p=0,000)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dağıtımsal Adalet ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=5,030; p=0,000)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan İşlemsel Adalet ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=3,451; p=0,005)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Etkileşimsel Adalet ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=6,008; p=0,000)

Tablo 15 Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle İş Tatmini Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Yıl	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
İÇSEL TATMİN	1-3	23	4,1884	0,64315	2,714	0,021
	4-10	99	4,0682	0,44454		
	11-15	20	4,0250	0,59794		
	16-20	30	3,9083	0,51897		
	21-25	28	3,8631	0,21661		
	26 +	29	3,8247	0,38982		
	TOPLAM	229	3,9996	0,47549		
DIŞSAL TATMİN	1-3	23	3,6739	0,70483	3,196	0,008
	4-10	99	3,3712	0,51553		
	11-15	20	3,5688	0,59944		
	16-20	30	3,4625	0,44667		
	21-25	28	3,2634	0,38088		
	26 +	29	3,1466	0,71266		
	TOPLAM	229	3,3892	0,56421		
TOPLAM İŞ TATMİNİ	1-3	23	3,9826	0,59192	2,997	0,012
	4-10	99	3,7894	0,44235		
	11-15	20	3,8425	0,54635		
	16-20	30	3,7300	0,47062		
	21-25	28	3,6232	0,22953		
	26 +	29	3,5534	0,47808		
	TOPLAM	229	3,7555	0,46804		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin İş Tatmini algılarının Toplam Çalışma Sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANAOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam İş Tatmini algıları ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=2,997; p=0,012)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan İçsel İş Tatmini ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=2,714; p=0,021)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dışsal İş Tatmini ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=3,196; p=0,008)

Tablo 16 Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Yıl	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
DUYGUSAL BAĞLILIK	1-3	23	3,9855	0,88465	2,600	0,026
	4-10	99	3,8401	0,66279		
	11-15	20	3,6083	0,80799		
	16-20	30	3,4778	0,54796		
	21-25	28	3,5833	0,46370		
	26 +	29	3,6667	0,57390		
	TOPLAM	229	3,7336	0,66895		
DEVAM BAĞLILIĞI	1-3	23	3,1739	0,75123	6,538	0,000
	4-10	99	3,0640	0,74067		
	11-15	20	3,1500	0,52677		
	16-20	30	3,5056	0,78477		
	21-25	28	3,7917	0,63282		
	26 +	29	3,6149	0,79070		
	TOPLAM	229	3,2991	0,76912		
NORMATİF BAĞLILIK	1-3	23	3,6739	0,68806	2,715	0,021
	4-10	99	3,5556	0,63174		
	11-15	20	3,4750	0,76715		
	16-20	30	3,3611	0,43347		
	21-25	28	3,1250	0,65361		
	26 +	29	3,3966	0,67761		
	TOPLAM	229	3,4622	0,64909		
TOPLAM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1-3	23	3,6111	0,46057	0,646	0,664
	4-10	99	3,4865	0,45882		
	11-15	20	3,4111	0,54056		
	16-20	30	3,4481	0,30462		
	21-25	28	3,5000	0,31717		
	26 +	29	3,5594	0,53616		
	TOPLAM	229	3,4983	0,44400		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Bağlılık algılarının Toplam Çalışma Sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Bağlılık algıları ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($F=0,646$; $p=0,664$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Duygusal Bağlılık ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($F=2,600$; $p=0,026$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Devam Bağlılığı ile Toplam Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($F=6,538$; $p=0,000$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Normatif Bağlılık ile Kurumda Çalışma Sürelerine göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($F=2,715$; $p=0,021$)

Tablo 17 Katılımcıların Ünvanları İle Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Ünvan	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
DAĞITIMSAL ADALET	Kaymakam Adayı	80	2,7625	0,77224	0,385	0,681
	Kaymakam	72	2,7014	0,67218		
	Vali Yardımcısı	77	2,8084	0,78314		
	TOPLAM	229	2,7587	0,74408		
İŞLEMSEL ADALET	Kaymakam Adayı	80	3,0400	0,75667	0,928	0,397
	Kaymakam	72	2,8861	0,67705		
	Vali Yardımcısı	77	2,9221	0,76238		
	TOPLAM	229	2,9520	0,73434		
ETKİLEŞİMSEL ADALET	Kaymakam Adayı	80	3,0458	0,66043	2,126	0,122
	Kaymakam	72	2,8924	0,55532		
	Vali Yardımcısı	77	2,8506	0,64738		
	TOPLAM	229	2,9320	0,62780		
TOPLAM ÖRGÜTSEL ADALET	Kaymakam Adayı	80	2,9905	0,59348	1,400	0,249
	Kaymakam	72	2,8545	0,50717		
	Vali Yardımcısı	77	2,8596	0,61425		
	TOPLAM	229	2,9037	0,57617		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Adalet algılarının Unvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Adalet algıları ile Unvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=1,400; p=0,249)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dağıtımsal Adalet ile Unvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=0,385; p=0,681)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan İşlemsel Adalet ile Unvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=0,928; p=0,397)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Adalet algıları ile ilgili bir alt boyut olan Etkileşimsel Adalet ile Unvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (F=2,126; p=0,122)

Tablo 18 Katılımcıların Ünvanları İle İş Tatmini Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Ünvan	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
İÇSEL TATMİN	Kaymakam Adayı	80	4,1125	0,52906	4,097	0,018
	Kaymakam	72	3,9803	0,46059		
	Vali Yardımcısı	77	3,9004	0,40669		
	TOPLAM	229	3,9996	0,47549		
DIŞSAL TATMİN	Kaymakam Adayı	80	3,4422	0,62861	2,743	0,067
	Kaymakam	72	3,4601	0,46479		
	Vali Yardımcısı	77	3,2679	0,56549		
	TOPLAM	229	3,3892	0,56421		
TOPLAM İŞ TATMİNİ	Kaymakam Adayı	80	3,8444	0,52699	3,623	0,028
	Kaymakam	72	3,7722	0,41579		
	Vali Yardımcısı	77	3,6474	0,43194		
	TOPLAM	229	3,7555	0,46804		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin İş Tatmini algılarının Ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam İş Tatmini algıları ile Ünvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=2,997; p=0,012)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan İçsel İş Tatmini ile Ünvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=4,097; p=0,018)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik İş Tatmini algıları ile ilgili bir alt boyut olan Dışsal İş Tatmini ile Ünvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. (F=2,743; p=0,067)

Tablo 19 Katılımcıların Ünvanları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin One-Way ANOVA Analizi

	Ünvan	Sayı(N)	Mean(\bar{x})	Std.dev.(ss)	F	Sig(p)
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kaymakam Adayı	80	3,9292	0,69293	6,816	0,001
	Kaymakam	72	3,7176	0,59906		
	Vali Yardımcısı	77	3,5455	0,65708		
	TOPLAM	229	3,7336	0,66895		
DEVAM BAĞLILIĞI	Kaymakam Adayı	80	2,9854	0,73260	4,107	0,000
	Kaymakam	72	3,3241	0,69926		
	Vali Yardımcısı	77	3,6017	0,75032		
	TOPLAM	229	3,2991	0,76912		
NORMATİF BAĞLILIK	Kaymakam Adayı	80	3,6042	0,64325	4,924	0,008
	Kaymakam	72	3,4907	0,58935		
	Vali Yardımcısı	77	3,2879	0,67573		
	TOPLAM	229	3,4622	0,64909		
TOPLAM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kaymakam Adayı	80	3,5063	0,44400	0,118	0,889
	Kaymakam	72	3,5108	0,42399		
	Vali Yardımcısı	77	3,4784	0,46683		
	TOPLAM	229	3,4983	0,44400		

Araştırmaya katılan Mülki İdare Amirlerinin Örgütsel Bağlılık algılarının Unvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANAOVA) yapılmıştır.

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Toplam Örgütsel Bağlılık algıları ile Unvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($F=0,118$; $p=0,889$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Duygusal Bağlılık ile Unvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($F=6,816$; $p=0,001$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Devam Bağlılığı ile Unvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($F=4,107$; $p=0,000$)

Meslek mensuplarının kurumlarına yönelik Örgütsel Bağlılık algıları ile ilgili bir alt boyut olan Normatif Bağlılık ile Unvanlarına göre analizi istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($F=4,924$; $p=0,008$)

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve Öneriler

Mülki idare amirlerinin sahip oldukları bireysel özelliklerin; örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarına yönelik ilişkinin tespit edilmesi amaçlanan çalışmamızda genel hatlarıyla aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Mülki idare amirlerinin yaş grupları ile örgütsel adalet ve alt sınıflandırmaları arasındaki ilişkiye yönelik analizlerde, istatistiki açıdan anlamlı kabul edilebilecek farklılıklara ulaşılamadığı tespit edilirken, yaş değişkeninin iş tatmini algısı üzerinde ise etkili olduğu, hem genel anlamda iş tatmini hem de dışsal tatmin açısından analizlerin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak literatur tarandığında iş tatmini ile yaş arasında U şekline benzer, çalışma hayatının başında olan kişilerde yüksek , çalışma hayatının ortalarında düşüşe geçen ancak yine meslek hayatının sonlarına doğru yükselen bir tatmin duygusu seyri olduğu yönünde genel bir kabul vardır.Kamu kurumlarında görev ifa eden personellere yönelik yapılan bir çalışmada yaşın ilerlemesine paralel olarak tatmin duygusunda da bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lee & Wilbur, 1985). Ancak çalışmamızda; bu genel kabulün tersine sonuçlara ulaşılmış olup, mülki idare amirlerinin yaşları ilerledikçe özellikle 45 yaş ve üzeri meslek mensuplarında tatmin düzeyinin düştüğü görülmektedir.Bu durumun temel sebebinin; o yaş grubundaki mülki idare amirlerinin büyük bir bölümünün Valilik beklentisi içerisine girmesi , kendi emsallerinden ya da dönem arkadaşlarından Vali olarak atananlar ile kendilerini kıyaslamak suretiyle mevcut görevinin ve pozisyonunun yetersiz olduğu hissine kapılması ve bu durumun iş tatminsizliğiyle sonuçlanması şeklinde değerlendirilmektedir.

Yaş değişkeninin örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi incelendiğinde iş tatminine paralel bir şekilde anlamlı sonuçlara ulaşılmış; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunda farklılıklar tespit edilmiştir.Mülki idare amirlerinin özellikle genç yaşlarda mesleğin diğer mesleklerle kıyaslandığında sağladığı kazanımlar nedeniyle meslek mensuplarının görevlerine olan bağlılıklarının yüksek olduğu, ilerleyen yıllara ve yaşa paralel olarak teşkilata

yönelik bağlılığın azalma eğilimine girdiği ancak yaşın ilerlemesi ve meslekte kıdem artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın tekrar yükseliş gösterdiği gözlemlenmiştir. Bunun temel nedeni genç yaşlarda mesleğin çalışana sunduğu manevi tatmin, toplumsal saygınlık, görece olarak güçlü sayılabilecek yetki kullanımının bireyler tarafından tatmin edici bulunması, ancak ilerleyen yıllarda belli bir kıdem ve olgunluğa ulaşıncaya ifade edilen hususların sıradanlaşması ve başka değişkenlerin belirleyici hale gelmesi nedeniyle bağlılığın düşmesi sonucunda alternatif arayışlarına girilmesi, ilerleyen yıllarda ise yaşa bağlı olarak bireyin yaşam tarzını mesleği ve kurumuyla özdeşleştirerek değiştirmeyi göze alamayacak duruma gelmesi ve alternatiflerin azalması nedeniyle örgütsel bağlılığın tekrar artış seyrine girdiği değerlendirilmektedir.

Mülki idare camiasının medeni durumları ile algıları arasındaki ilişkilerin seyri incelendiği zaman ulaştığımız tablo ;Örgütsel adalet kavramının alt bir boyutu olan Etkileşimsel adalet anlamında bir farklılık görülmekle beraber; İş tatmini ve Örgütsel bağlılık kavramları ile bunların alt boyutları ile ilişkisinde anlamlı farklılıkların bulunmadığı yönündedir.

Mülki idare amirlerinin eğitim seviyeleri ile adalet , tatmin ve bağlılık algıları arasındaki ilişki irdelendiği zaman ise; eğitimin hiç bir kavram ve alt kavram ile anlamlı farklılık yaratacak bir ilişki içerisinde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde genel olarak eğitim seviyesi görece olarak daha düşük olan çalışanların daha yüksek tatmin ve bağlılık düzeyine sahip olduğu, görece olarak daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin ise daha düşük tatmin ve bağlılık algısına sahip olduğu yönünde çalışmalar mevcuttur. Örneğin İngiltere’de işe yönelik faktörlerin tespiti amacıyla yapılan bir çalışmada yüksek öğrenim seviyesine sahip personellerin kendilerine göre daha düşük seviyede eğitim alan çalışanlara göre daha az tatmin duygusuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Gazioğlu & Aysıt, 2002). Ancak çalışmamızda bu sonuçların aksine değişkenler arasında anlamlı kabul edilebilecek bir ilişki kurulamamıştır. Genel olarak asgari bir eğitim seviyesine sahip olan Mülki idare amirleri arasında mesleğe geçiş sonrası ifa edilen görevler, sahip olunan statü gereği kurulan ilişki düzeyleri gibi nedenlerle; master yada doktora derceleri gibi akademik ünvanlar veya diğer alınan eğitimler bir farklılık ve kazanım olarak kabul görmemekte bu nedenle farklı eğitim düzeyleri

mülki idare amirleri açısından algı düzeyi ve yönüne yönelik sonuçlara etki etmemektedir.

Mülki idare amirlerinin kurumda çalışma süreleri ile kavramlar arasındaki ilişki incelendiğinde kurumda geçirilen sürenin; Adalet, tatmin ve bağlılığa yönelik algılarda sonuçları etkileyen önemli bir değişken olduğu gözlemlenmiştir. Mülki idare amirlerince meslek içerisinde farklı ünvanlarla geçirilen sürenin, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatimini algılarının tümüyle istatistiksel anlamda farklılıklar gösterdiği ve sonuçların temel belirleyicisinin meslek içerisinde karşılaşılan yaşanmışlıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mülki idare amirlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini algıları incelendiğinde; Mesleğe giriş sonrası ilk yıllarda adalet ve tatmin algısının görece olarak yüksek olduğu ve ivmenin yaklaşık 11-15 yılları arasına kadar sürdüğü, meslekte çalışma süresi ilerledikçe adalet ve tatmin hissini zayıflamaya başlamaktadır. 21-25 ve 26 üzeri yılları çalışan meslek mensuplarında ise adaletsizlik ve tatminsizlik algısının oluşmaya başladığı rakamlara yansımıştır. Bu noktada mesleğin başlarında yukarıda belirtilen ve diğer emsallerine göre genç mülki idare amirlerinin sahip olduğu maddi ve manevi kazanımlar tatmin duygusunu arttırmakta iken belli bir süre sonra meslek içi karşılaşılan uygulamalar, kurallar, atama, tayin ve terfi usullerine yönelik gözlemler mülki idare amirlerinde hakkaniyetsizlik olduğu duygusunu uyandırmakta ve tatminsizlik yönüne evrilmektedir. Meslek hayatının yirminci yılı ve sonrasında ise; yine yukarıda ifade edilen Bu kademdeki mülki idare amirlerinin Valilik potasına girmesi ancak çok az bir kısmının vali olabilmesi nedeniyle, Kaymakam, vali yardımcısı pozisyonlarındaki mülki amirler açısından motivasyon azalmakta, tercih süreçlerinin hakkaniyete uygun ve adil olmadığı düşünülmekte ve meslekten elde edilen tatmin duygusu azalmaktadır. İlgili yazında kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların istek ve motivasyonlarının arttığı bunda tatmin seviyesini yükselttiğine (Oshagbemi, 2003) yönelik sonuçlar olmakla birlikte bu sonuçların mülki idare amirleri açısından geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Meslekte elde edilen tecrübenin bağlılık açısından analizinde ise mesleğin ilk ve son dönemlerinde mensubu olunan kuruma karşı aidiyet bağlılık duygusunun güçlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç Meyer ve Allen tarafından öne sürülen uzun

sürelili aynı organizasyonel yapı içerisinde görev yapan bireylerde örgütsel bağlılık seviyesinin arttığı yönündeki tespitlerle uyumludur (Meyer & Allen, 1984).

Görevin ilk yıllarında yüksek motivasyona bağlı olarak kurumsal aidiyet ve bağlılık yüksek seyrederken belli bir süreden sonra sıradanlaşma başlamakta alternatif arayışları hız kazanmakta bağlılık duygusu azalmaktadır. Bu noktada tatmin ve adaletten farklı olarak meslek hayatında yıllar ilerledikçe alternatiflerin azalması, mesleğin yaşam tarzı haline gelmesi gibi nedenlerle kuruma ve mesleğe olan bağlılık artmakta ve ileri yaş ve kıdemdeki mülki amirler kendilerini daha bağlı hissetmektedirler. Bu tür bir durumda sahip olunan kazanımlardan vazgeçilememesi nedeni ile örgütsel bağlılığın arttığı yönündeki araştırma sonuçları ile uyumluluk görülmektedir (Iverson & Derry, 1997).

Daha önce farklı bir meslekte belli bir süre görev yaptıktan sonra ilgili sınav ve atama süreçlerini geçerek Mülki İdare Amirliği mesleğine intisap eden meslek mensuplarının, diğer kurum veya işlerde geçirdikleri sürelerde dahil edilerek ortaya çıkan toplam çalışma süreleri ile sahip oldukları algılar karşılaştırıldığında yukarıda ifade edilen sonuçlarla birebir aynı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlarının benzer olmasının daha önce ifade edilen gerekçeler etmelli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmada ülkenin farklı noktalarında fiilen görev yapan Kaymakam ve Vali Yardımcıları ile fiilen görev yapan veya eğitim sürecinde olan Kaymakam Adayı ünvanı taşıyan mülki idare amirlerine yer verilmiştir. Mülki idare amirlerinin taşıdıkları ünvanlar açısından değerlendirildiklerinde adalet algısı açısından anlamı farklılıklara ulaşamadığı görülmektedir. Bu durumun melege katıldıktan sonra mülki idare amirleri arasında net bir hiyerarşi olmaması ve tüm ünvanların birbirlerini meslektaş kabul etmesiyle ilintili olduğu ve ünvanların üstünde mülki idare amiri kimliğinin var olması nedeniyle adalet algılamasında farklılık olmadığı değerlendirilmektedir.

İş tatmini açısından bakıldığında ise anlamlı farklılıklar ortaya çıkmakta, en yüksek tatmin algısının Kaymakam Adaylarında en düşük algının ise Vali Yardımcılarında olduğu görülmektedir. Bu sonuçların; kaymakam adaylarının yaş ve meslek çalışma süresi açısından büyük ölçüde en genç ve kıdemsiz grup olduğu, vali yardımcılarının ise daha ileri yaşlarda ve uzun süre mesleki çalışmaya sahip

oldukları göz önünde bulundurulduğunda, yukarıda ortaya çıkan sonuçlarla tutarlı olduğu ifade edilmelidir. Bağlılık algısı açısından değerlendirildiğinde ise ; ifade edilen gerekçelerden hareketle, kaymakam adaylarının bağlılık düzeyleri yüksek iken özellikle orta yaş grubunda yer alan, mesleğinden yeterli tatmini alamayan vali yardımcılarının bağlılık duygularının en düşük meslek kesimi olduğu ifade edilebilir.

Öneriler:

Tüm organizasyonlar için olduğu gibi Mülki idare amirleri açısından da mensubu oldukları kurumda hakkaniyet ve adalet olgusunun var olduğu inancı, işlerin yürütülmesi noktasında önemli bir değişkendir. İstatistiki anlamda anlamlı sonuçlara ulaşılamasada mülki idare camiasında adalet algısının düşük olduğu yönünde genel bir kabul gözlemlenmektedir. Çok geniş bir alanda görev icra eden mülki idare amirlerinin adalet algılarının oluşmasında atama, yükselme, tayin, ödüllendirilme gibi mesleki uygulamalarda objektif kriterlerin belirlenmesi, nesnellüğün ön plana çıkarılması, kişilere ve şartlara göre değişmeyen temel kriterlerin belirlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Mülki idare amirleri açısından iş tatminine yönelik algılar alışılmışın dışında seyretmekte olup mesleğin son yıllarına doğru tatmin duygusunun düştüğü gözlemlenmektedir. Uzun bir eğitim sürecinden sonra yetiştirilen ve devletin iş ve işlemlerinin yürütümünden birinci derecede sorumlu olan meslek mensuplarının sahip olacağı tatmin hissi bir bütün halinde kamu hizmetlerinin sunumunda etkileyecektir.

Buradan hareketle hızla değişen dünya düzeninde mülki idare amirlerinin; iyi yetişmiş, yüksek temsil kabiliyetine sahip, yetenekli, bilgiye hakim, ufku geniş ve yeterli dil bilgisine sahip yöneticiler olarak yetiştirilmesi mesleğin ilk yıllarında tatmin duygusunun maksimum düzeyde olmasını sağlayacaktır. Mesleğin ilerleyen yıllarında tatmin duygusunun ayakta kalabilmesi için vali yardımcılarının hukuki statülerinin ve yetkilerinin güçlendirilmesi ve yeniden tanımlanması, günümüz koşullarının gerisinde kalmış olan çok dağınık ve çelişkili hukuki metinlerin meydana getirdiği statü karmaşasının meslek alanının genelini kapsayan bir

düzenlemeyle giderilerek statü kaybının önlenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde iş tatmininin önemli belirleyicilerinden birisi olan ücret kavramının yeniden gözden geçirilmesi, gerileyen özlük haklarının yeniden düzenlenerek nimet-külfet dengesinin korunmasının iş tatmini algısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

İş tatminin yıllar ilerledikçe azalmasının temel nedenlerinden birtanesinin de mesleğin kendi içerisinde barındırdığı açmazlar olduğu düşünülmektedir. İlerleyen yıllarda mesleki heyecan yerini hırsla bırakmakta ve belli bir kıdemdeki mülki idare amirleri açısından vali olarak atanmak temel ve tek belirleyici tatmin unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu noktada önceki yıllara nazaran son yıllarda valiler lehine değişen maddi ve manevi kazanımların makul seviyelere indirilmesi, asgari bir dengenin kurulması ileri yaşlardaki ve kıdemlerdeki mülki idare amirleri açısından vali olmanın vazgeçilmez olarak kabul edilmemesini sağlayacak ve mevcut pozisyonlardaki görevlerde tatmin seviyesi yükselecektir.

Meslek hayatının ortalarına doğru mülki idare amirlerinde görülen bağlılık hissiyatının azalmasının temel nedeninin; yapılan iş ve işlemlerin sıradanlaşması, mülki idare amirlerinin kendilerini ifade edebilecekleri alanlara müdahalelerin çok olması, kendilerini geliştirebilecekleri alanlara yönelik sınırlılıkların yoğunlaşması nedeniyle kendilerini kurumlarına bağlı görmemeye başlamasıdır.

Bu noktada adalet ve tatmin algısını etkileyen faktörlerde göz önünde bulundurularak ilaveten çalışanların kurumsal aidiyetlerini güçlendirecek devlet hiyerarşisi ve toplum neznindeki pozisyonunu ve statüsünü yükseltecek düzenlemelere gidilmeli, kişisel ve kurumsal gelişime yönelik uygulamalara ağırlık verilmelidir. Mülki idare amirlerindeki bağlılık algısı incediğinde özellikle belli bir yıl ve kıdemden sonra örgütte kalmayı sahip olunan kazanımlar açısından bir ihtiyaç ve zorunluluk olarak gören devam bağlılığının hakim olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsal yapı açısından mülki idare amirlerinin bireysel değerleri ile örgütsel değerleri özdeşleştirecek ve duygusal bağlılığı ön plana çıkaracak düzenlemeler üzerine çalışılması gerektiği düşünülmektedir.

6. KAYNAKÇA

Kaynakça

- Ada, N., Alver, İ., & Atılı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi:Manisa organize sanayi bölgesi imalat sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 487-518.
- Adams, S. J., & Berkowitz, L. (1965). *Inequity in social exchange, advanced in experimental social psychology* (Cilt 9). New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective continuance, and normative commitment to the organization:An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 252-276.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet, Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, B. (2006). *Kurum Kültürü, Kurumsal Kültür Organizasyonlar*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2011). Örgütsel iletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler:Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(7), 1-30.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı:Ankara ili örneği;Yayımlanmış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal Matbaacılık.

- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsan Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Bateman, T. S., & Straser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitments. *Academy of Management Journal*(27), 95-112.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma:Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-137.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment:Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*(27), 645-663.
- Beugre, C. (2002). Understanding organizational justice and impact on managing employess:An african perspective. *İnternational Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentios:The role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-16.
- Burris, V. (1983). The social and political consequences of overeducation. *American Sociological Review*, 454-467.
- Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi:Algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Charash, Y. C., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations:A meta-analysis. *Organizational Behavior and Decision Process*, 86(2), 278-279.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-183.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice:Construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of on the interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 633-646.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, C. O. (2001). Justice at the milenniu:A meta analytic review of 25 yeras of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunelling through maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Davis, K. (1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- De Connick, J. B., & Stilwell, D. C. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının :Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma,Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi,Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*(29), 42-43.
- Efeoğlu, İ. E., & İplik, E. (2004). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu,Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyuuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erdil, O., & Keskin, H. (2003). İş tatmini,iş stersi ve ilişkiler bir alan çalışması. *İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-24.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde Örgütsel Davranış*. Ankara: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranışlar ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Ergeneli, A., & Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanları iş tatmini: Ankara devlet ve özel üniversitelerin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: Graw Hill International Book Company.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*(1), 143-159.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research Review*, 1, 143-159.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Organizational justice and human resource management, sage publications, London procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 31(2), 236-327.
- Gautam, T., Dick, R. V., & Wagner, U. (2001). Organizational Commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239-248.
- Gazioğlu, Ş., & Aysıt, T. (2002). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Working Papers in Economics*, 239-248.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-400.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice. *Social Justice research*, 6(1), 135-148.
- Greenberg, J. (1995). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Columbus: Sage Publications.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Minnesota: Psychology Press.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayasesi ve değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme ve Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-55.

- Günbatan, A. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Malatya: Ayhan Matbaacılık.
- Hickson, c., & Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academizs with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544.
- Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors:Perceptions of justice and their relation ship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet:Kuramsal bir yaklaşım. *Aksaray Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce , M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma:Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İşbaşı, J. (2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı:Farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma . *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- İşbaşı, J. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışlarının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İşcan, Ö., & Karabey, C. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- Iverson, R. D., & Derry, M. A. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Jahangir, N., Akbar, N., & Begum, N. (2010). The role of social power, procedural justice,organizational citizenship behavior. *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Jepsen, D. A., & Sheu, H.-B. (2003). General job satisfaction from a developmental perspective:Exploring choice-job matches at two career stages. *Career Development Quarterly*, 52(2), 162-179.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115.

- Kirel, Ç. (2004). *Tutum ve Tutum Değişimi*. Eskişehir: Sosyal Psikoloji.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction. *A multivariate Analysis*, 38(8), 781-791.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Luthas , F., Avolio, B., James, B. A., & Steven, M. N. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Leadership Institute Faculty Publications*, 11.
- Masterson, S. S., Goldman, B. M., & Taylor, S. M. (2002). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedure and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43(4), 438-448.
- Masterson, S. S., Lewis-McClear, K., & Goldman, B. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*(43), 738-748.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-192.
- Mc Farlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological implications. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 252-276.
- Meyer, J., & Allen, N. J. (1991). Three componenet conceptualization of organizational comitment. *Human Resource review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational comitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1995). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challennges*. New York: West Publishing Company.

- Newstorm, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior human at work*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- 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.
- O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519-522.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1226.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılana örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*(21), 77-96.
- Özen İşbaşı, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*(5), 107-117.
- Özkalp, E. (2004). *Duygular, Değerler ve İş Tatmini*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), 37-60.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanması üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 17-33.
- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*(9), 43-59.
- Petty, G., Brewer, E. W., & Brown, B. (2005). Job satisfaction among employees of a youth development organization. *Child and Youth Care Forum*, 34(1), 57-73.

- Pierce, J. L., & Dunham, B. R. (1987). Organizational Commitment: Pre employment propensity and intial work experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163-178.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediatorsfor transformational and transactional leadership:A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Polat, S., & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin; örgütsel adalet algıları,örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(54), 307-331.
- Robbins, S. R. (1999). *Organizational Behavior*. New Jersey: 8th Edition.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Samadov, S. (2006). *İş doyuuu ve örgütsel bağlılık.Özel sektörde bir uygulama,Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schweiger, D. M., & Denis, A. S. (1991). Cummunication with employess following a merger:A longitudinal field experiement. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Shamir, B., & Salomon, L. (1985). Work at home and the quality of working life. *Academy of management Review*(10), 455-464.
- Şimşek , Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Girişve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Smither, R. D. (1997). *The psychology of work and human performance*. New York: Longma Edition.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Stephens, R. D., & Dawley, D. D. (2004). Director role potential as antecedents of normative and affective commitment on nonprofit boards. *Journal Of Organizational Analysis*, 12(4), 395-413.
- Sweeny, A. P., Hohenshil, T. H., & Fortune, J. C. (2002). Job satisfaction among employee assistance professionals:A national study. *Journal of Employment Counseling*(11), 50-60.
- Tang, T. L., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Journal of Advanced Management*, 61(3), 25-31.

- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinizim,Örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi:Elektrik dağıtım işletmesi örneği. *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 363-387.
- Türk, M. S. (2003). *Bir iletişim sistemi olan örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi,Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülbeği, İ. D. (2011). *Örgütsel alt kültürlerde örgütsel adalet ve güven algısı üzerine bir araştırma*. Adana Çukurova Üniveristesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Yayınları.
- Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and organization. *Journal of Organizational Behavior*(15), 535-547.
- Vural, B. A., & Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Wiener, Y. (2006). Commitment in organization a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Woods, W. (2007). *The effect of leadership practices on organizational commitment:An analysis of Mba's in their individual workplace*. Capella: Thesis.
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2003). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 105-122.
- Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin iş güçlüğü faktörlerinin belirlenmesi,iş doyu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(20), 131-139.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yüksel, Ö. (2001). *Örgüt Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışnların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

7. EKLER

7.1.EK-1: Kişisel Bilgiler Anket Formu

Saygıdeğer meslektaşlarım, meslek büyüklerim;

Mülki İdare Amirlerinin; Örgütsel Adalet ve İş Tatmini algılarının Kurumsal Bağlılıklarına olan etkisine yönelik Yüksek Lisans tez çalışması yapmaktayım. Bu konuya yönelik uluslararası akademik literatürde kabul edilmiş ölçeklerden faydalanarak oluşturduğum ve özellikle son zamanlarda taşrada görev yapan meslek mensuplarımız arasında oldukça sık gündeme gelen, algısal mesleki tatmin düzeyimiz ve kurumsal adalet algımızın kurumsal/mesleki bağlılığımıza etkisini ölçmeyi amaçladığım anketi ilginize sunuyorum. Anketin cevaplanma süresi yaklaşık 10 dakika sürecektir; ankette kimlik bilgisi olmayacak, cevaplar gizli kalacak ve açıklanmayacak, doldurulan anketlere ilişkin veriler yalnızca bir bütün halinde bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Tez çalışmamda sağlıklı ve doğru sonuçlara ulaşabilmek adına siz saygıdeğer meslek büyüklerimin ve meslektaşlarımın ilgi ve katılımlarını bekliyorum, araştırmama yapacağınız katkılar ve ayracağınız zaman için teşekkür ediyorum, saygıları sunuyorum.

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

1- **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek

2- **Yaşınız:** () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri

3- **Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekar

4- **Öğrenim Durumunuz:** () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5- **Bu Kurumda / Meslekte Çalışma Süreniz:**

() 1-3 yıl () 4-10 yıl () 10-15 yıl () 15-20 yıl

() 20-25 yıl () 25 yıl ve üzeri

6- **Toplam Çalışma Süreniz:**

() 1-3 yıl () 4-10 yıl () 10-15 yıl () 15-20 yıl () 20-25 yıl () 25 yıl ve üzeri

7- **Ünvanınız :** () Kaymakam Adayı () Kaymakam () Vali Yardımcısı

7.2.EK-2: ÖRGÜTSEL ADALET ANKET FORMU

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1)Kurumumuza/ Mesleğimize yönelik aldığımız sorumlulukların karşılığını adil bir şekilde alırız.					
2)Kurumumuza/Mesleğimize yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız.					
3)Kurumumuzda/ Mesleğimizde işini iyi yapmayana hoşgörü gösterilmez.					
4)Kamu sektöründe yer alan diğer kurumlarda çalışanlarla kıyasladığımda aldığımız ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
5)Kurumun işleyişine yönelik var olan kurallar, kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlamaktadır.					
6)Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenen kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlamaktadır.					
7)Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticilerin aldığı kararların ve uygulamalarına yönelik sonuçların düzenli olarak meslek mensuplarına iletilmesini sağlamaktadır.					
8) Kurumun işleyişine yönelik kurallar, meslek mensuplarının alınan kararlara yönelik yöneticilerden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.					
9) Kurumun işleyişine yönelik kurallar, meslek mensuplarının mesleki iş süreçlerine yönelik ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini koruyabilmelerine olanak sağlar.					
10)Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, her zaman tarafsız davranabilirler.					
11)Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, çalışmalarımızı yakından izlerler.					
12) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, alınan kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli bilgi verirler.					
13) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, mesleğe ve işe yönelik kurallar geliştirirken meslek mensuplarının görüşlerini alırlar.					
14) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, meslek mensuplarına karşı içten ve anlayışlıdır.					
15) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, düşük performans gösterenlere kendilerini geliştirebilmek için şans tanırlar.					
16) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, mesleki ve iş süreçlerine yönelik zorlukların aşılmasında meslek mensuplarına yardımcı olurlar.					
17) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, mesleki çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnememeye dikkat ederler.					
18) Mesleğimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı Yöneticilerimizle/ Amirlerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.					
19) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır.					
20) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, aldıkları kararların					

nedenlerini açıklamazlar.					
21) Yöneticilerimiz/ Amirlerimiz, alınan kararların ortaya çıkaracağı sonuçları paylaşırlar.					

7.3.EK-3. İŞ TATMİNİ ANKET FORMU

	ÇOK MEMNUNUM	MEMNUNUM	FİKRİM YOK	MEMNUN DEĞİLİM	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM
Kurumumdan/Mesleğimden ;					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından					
3. Zaman zaman değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticilerin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticilerin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi Yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkanının olması yönünden					
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi Yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından					

7.4.EK-4: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET FORMU

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1)Kariyerimim geri kalan kısmını bu Kurumda/Meslekte geçirmekten mutluluk duyarım.					
2)Kurumumun/Mesleğimin karşılaştığı problemleri kendi problemim gibi hissedirim.					
3)Bu Kurumda/Meslekte çalışmanın benim için özel bir anlamı vardır.					
4)Şu anda bu Kurumda/Meslekte kalmamın nedeni, isteğim ve tercihim olmakla beraber aynı zamanda bir zorunluluktur.					
5)İstesem bile şu anda Kurumumdan/Mesleğimden ayrılmak benim için çok zor olur.					
6)Şimdi Kurumumdan/ Mesleğimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda pek çok şey alt üst olur.					
7)Bu Kurumdan/Meslekten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifimin olduğunu düşünüyorum.					
8)Bu kuruma/Mesleğe kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim					
9)Bu Kurumdan/Meslekten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biriside uygun alternatiflerin azlığıdır.					
10)Kişisel menfaatlerime uygun olsa da, şu an Mesleğimden /Kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
11)Kurumumdan /Mesleğimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
12)Kurumum/Mesleğim benim sadakatimi ve bağlılığımı hak ediyor.					
13)Kurumumdaki/ Mesleğimdeki insanlara karşı olan sorumluluklarımdan ötürü şu an işimden ayrılmazdım.					
14)Kurumuma/ Mesleğime çok şey borçluyum					
15)Kurumuma/Mesleğime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
16)Kurumuma/Mesleğime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
17)Kurumumda/Mesleğimde kendimi bu ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					

8.ÖZGEÇMİŞ

Adı : Gülhani Ozan

Soyadı : SARI

Doğu Yeri :Manavgat-Antalya

E- Mail :gulhaniozansari@hotmail.com

Öğrenim Durumu :

Üniversit : Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kamu Yönetimi Bölümü

Lise : Adana Anadolu Lisesi

Mesleği : Mülki İdare Amiri