

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİLERE KURAMSAL YAKLAŞIM**

Burcu KOÇAK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

DANIŞMAN
Doç. Dr. Kadir TUNA

İSTANBUL, Ağustos 2015

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİLERE KURAMSAL YAKLAŞIM**

**Burcu KOÇAK
(Enstitü No: 122001986)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Kadir TUNA

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Targan ÜNAL

Yrd. Doç. Dr. Turgay MÜNYAS

İSTANBUL, Ağustos 2015

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİLERE KURAMSAL YAKLAŞIM

Burcu KOÇAK
(Enstitü No: 122001986)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Kadir TUNA

İSTANBUL, Ağustos 2015

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
İÇİNDEKİLER	i
ÖZET.	v
ABSTRACT	vii
KISALTMALAR	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	3
2.1. ADALET KAVRAMI	3
2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI	4
2.3. ADALET TEORİLERİ.....	7
2.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri.....	8
2.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri.....	10
2.3.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri.....	10
2.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri.....	11
2.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ.....	11
2.4.1. Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet.....	11
2.4.2. İşlemsel Adalet.....	13
2.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	15

2.5. ÖRGÜTTE ADALETSİZLİK VE SONUÇLARI.....	16
2.5.1. Stres.....	17
2.5.2. Tükenmişlik.....	17
2.5.3. Saldırganlık	18
 BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	20
3.1. BAĞLILIK KAVRAMI VE BAĞLILIĞIN ÖĞELERİ.....	20
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLARI.....	21
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ.....	23
3.3.1. Duygusal –Tutumsal Bağlılık Yaklaşım.....	24
3.3.1.1. Kanter’in Yaklaşımı.....	25
3.3.1.2. Etzioni’nin Yaklaşımı.....	26
3.3.1.3. O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı.....	27
3.3.1.4. Penley ve Gould’un Yaklaşımı.....	28
3.3.1.5. Allen ve Meyer ‘in Yaklaşımı.....	29
3.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	32
3.3.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı.....	32
3.3.2.2. Salancik’in Yaklaşımı.....	33
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	35
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	36
3.4.1. Kişisel Faktörler.....	36
3.4.1.1. Yaş.....	37
3.4.1.2. Eğitim Düzeyi.....	38
3.4.1.3. Çalışma Süresi (Kıdem).....	39
3.4.1.4. Cinsiyet.....	39
3.4.1.5. Medeni Durum.....	40
3.4.1.6. Kültürel Farklılıklar.....	41

3.4.2. Örgütsel Faktörler.....	41
3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	41
3.4.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	42
3.4.2.3. Ücret Düzeyi.....	42
3.4.2.4. Denetim.....	43
3.4.2.5. Örgüt Kültürü.....	43
3.4.2.6. Örgütsel Ödüller.....	44
3.4.2.7. Takım Çalışması.....	45
3.4.2.8. Örgütsel Destek.....	46
3.4.2.9. Örgütsel İletişim.....	46
3.4.2.10. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	47
3.4.3. Çevresel Faktörler.....	47
3.4.3.1. Profesyonellik.....	48
3.4.3.2. Alternatif İş Olanakları.....	48
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	49
3.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma.....	49
3.5.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme.....	50
3.5.3. Örgütsel Üyeliğini Devam Ettirme İsteği.....	50
3.5.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme.....	50
3.5.5. İçselleştirme.....	51
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	51
3.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	51
3.6.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu.....	52
3.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı ile İşten Ayrılma Niyeti.....	54
3.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık.....	56
3.6.5. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme.....	57

BÖLÜM 4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL

BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	58
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKLAR.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	79

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE KURAMSAL YAKLAŞIM

İşletmeler küresel rekabet ortamında mevcudiyetlerini sürdürebilmek için yönetim stratejilerini ve yapılanmalarını koşullara uygun hale getirmek durumundadır. Strateji geliştiren ve uygulamaları gerçekleştiren işgörenlerin örgütlerini ve işlerini benimsemeleri, kendilerini özdeşleştirmeleri ve amaç uyumunu gerçekleştirmeleri başarı için gereklidir. Bunun için işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak planlamaların örgüt tarafından gerçekleştirilmesi önemlidir.

Günümüzde işletmeler açısından ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı elde edilmesinde işgörenin örgüte bağlılığını sağlayıcı yöntem ve araçların geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki çalışanlar arasında adil bir yaklaşım gösteren örgütlerde çalışanın örgüte bağlılığı artmakta ve bu bağlılık beraberinde örgüt içi motivasyon, performans ve etkinlik gibi değişkenleri de pozitif yönde etkilemektedir.

İşgörenler, örgütsel kaynakların dağıtım kararlarının, bu kararların alınmasında izlenen süreçlerin ve bu süreçlerin uygulanması sırasında, bireyler arası ilişkilerin algılanan adaletine, literatürdeki tanımıyla “örgütsel adalet” algısına önem vermektedirler. Çünkü işgörenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, yönetime güven ve örgütsel bağlılıkları gibi çok sayıda işgören davranışı, onların örgütsel adalet algılarından etkilenmektedir. Bahsi geçen örgütsel davranışlar arasında yer alan örgütsel bağlılık ve onun en önemli öncülü olan, örgütsel adalet algısı ile arasındaki ilişkinin kuramsal açıdan incelenmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; adalet, örgütsel adalet, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaletin türleri, örgütsel adaletsizlik ve sonuçları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, örgütsel bağlılık teorileri, örgütsel

bağlılığı etkileyen faktörleri, örgütsel bağlılık göstergeleri, örgütsel bağlılığın sonuçları tartışılmıştır. Üçüncü bölümde; örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler literatür ışığında incelenmiştir.

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

Tarih: Ağustos, 2015.

ABSTRACT

THEORETICAL APPROACH TO RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL LOYALTY

In order to continue their existence in a global competitive environment establishments have to align their strategies and structuring with the conditions. For success it is important that workers, who develop strategies and realize applications, interiorise their organizations and works and identify these with themselves and accord them with their targets. Therefore, employers should make their planning, which will meet their desires and need, via organizations.

Today developing methods and means, which will make workers become loyal to the organization, is very important for the business in obtaining advantage in competition both in the national and international arena. Recent studies indicate that in organizations, which have just approach among workers, workers' loyalty toward the organization increases well besides this also affects variables such as motivation, performance and effectiveness in a positive way.

Workers give importance to the perceived justice in interpersonal relations during adoption of organizational decisions, the processes that are followed during adoption of these decisions and during application of these processes which is named as "organizational justice" in the literature. Since much of workers' behavior such as workers' satisfaction at work, their tendency to leave work, trust in the administration and organizational loyalty are affected by their perception of organizational justice. Theoretical investigation of the relation between organizational loyalty, which is named among the organizational behavior, and perception of organizational justice, which is its most important premise, constitutes the objective of this study.

In the first section/part of the study organizational justice, organizational justice theories, types of organizational justice, organizational injustice and its consequences are explained in detail. In the second section/part organizational loyalty concept, organizational loyalty theories, factors affecting organizational loyalty, indicators of organizational loyalty and the consequences of organizational loyalty are discussed. In the third section/part the relationship between perception of justice and organizational loyalty are brought into light.

Key Words: Justice, Loyalty, Organizational Justice, Organizational Loyalty.

Date: August, 2015

KISALTMALAR

İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
S.B.F.	: Siyasal Bilimler Fakültesi
S.	: Sayı
Vd.	: Ve diğerleri
V.D. Bşk.	: Vergi Dairesi Başkanlığı

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 2.1 Adalet Deneyimlerinin Dağılımı	6
Şekil 2.2 Adalet Deneyimlerinin Önemi	7
Şekil 3.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	23
Şekil 3.2 Basit Tutum –Davranış İlişkisi	24
Şekil 3.3 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	24
Şekil 3.4 Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	35

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı, örgütleri ellerinde bulunan maddi ve beşeri kaynakları daha etkin ve verimli kullanmaya mecbur kılmaktadır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda insan unsuru ön plana çıkmaktadır.

Bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte dahil olmaları ile, örgüt ve birey arasında yazılı olmayan, ancak iki tarafın da birbirlerinin beklentilerinin farkında olduğu psikolojik bir sözleşme gerçekleşir. Örgüt, misyonunu gerçekleştirmek için bireyden; zamanını, enerjisini, emeğini, bilgisini, deneyimini örgüte katmasını isterken, birey de örgütten; ücret, terfi, ödül ve iş güvenliği istemektedir.

Bireyler, örgütsel kazanımların dağıtımında örgütün adil davranmasını isterler. Bu istek “örgütsel adalet” kavramının örgütsel davranış literatüründe önem kazanmasına neden olmuştur. Örgütsel kazanımların dağıtımında, bu kararların alınmasında yaşanan süreçlerin, süreç esnasında kişilerarası iletişim kalitesinin, kısacası algılanan örgütsel adaletin çok sayıda çalışanın davranışını etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

Örgütsel adalet algısının pek çok çalışan davranışını anlamada önemli bir yol gösterici olduğu kabul edilmekte ve çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği düşünülmektedir.

Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bireyin çalıştığı örgütün üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir istek duymasını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı, günümüz işletmeleri için büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin varlığı çalışanların varlığı ile mümkün olacaktır. Bu da örgütün çalışanları üzerinde, örgütsel bağlılığı yerleştirmesiyle sağlanabilecek bir durumdur. Araştırmalar, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş performanslarının, örgütsel bağlılığı düşük olan diğerlerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt tarafından istenmeyen çalışan davranışlarını azalttığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli etken, işgörenlerin adaletli bir örgütte çalıştıklarını düşünmeleri ve buna inanmalarıdır.

İşgörecenin örgütsel bağıllığı arttıkça, çalıştığı örgütün amaçlarını benimser ve örgütüyle kendini özdeşleştirir. Örgütü için fedakarlık düzeyi artar ve örgütteki rollerini severek yerine getirir.

Tez çalışmamızın amacı; örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkileri kuramsal açıdan incelemektir.

Bu doğrultuda tez çalışmamız iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; adalet kavramının tanımı, unsurları, örgütsel adalet ve önemi, örgütsel adaletle ilgili kuramlar/teoriler, örgütsel adaletle ilgili diğer modeller ve örgütsel adalet türleri ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılmaktadır.

Tez çalışmamızın ikinci bölümünde ise; örgütsel bağıllık kavramı, tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve örgütsel bağıllık sınıflandırması incelenmiş olup, örgütsel bağıllığa etki eden faktörler, örgütsel bağıllık düzeyleri ve örgütsel bağıllığın olası sonuçları ele alınmaktadır.

Tez çalışmasının amacına yönelik olarak, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara üçüncü bölümde yer verilmektedir.

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ADALET KAVRAMI

İnsanlık tarihi kadar eski olan adalet kavramı sosyal bilimlerin araştırma alanına girmektedir. Bireyin kendisine adaletli davranılmasını istemesi insani bir güdüdür. İnsanoğlu geçmişten bu yana adaletin gerçekleşmesini istemiş ve bunun için çaba sarf etmiştir. Gerek bizim kültürümüzde gerekse diğer coğrafyaların kültürlerinde adalet kavramının ve adaletin öneminin vurgulandığı hikayeler, masallar, destanlar, deyimler ve hatta türküler mevcuttur. Kişiler çocuk yaştan itibaren adaletin ne olduğunu öğrenmeye ve anlamaya başlarlar, örneğin bir annenin yemek servisi sırasında aynı yaşlardaki iki çocuğuna da eşit miktarda yemek vermeye çalışması ya da bayramda birine kıyafet alırken diğerine de alması çocukların annelerinin kendilerine adaletli davrandıklarını düşünmelerine sebep olur.

Adalet kavramı, pek çok farklı açıdan araştırılmış bir olgudur. Adalet kavramının tanımı; felsefe, siyaset bilimi ve dine kadar uzanmaktadır. Geçmişten günümüze kadar bilim adamları ve filozofların üzerinde durduğu konularından biri olmuş ve düşünürlere göre farklılık göstermiştir. Bu farklılığın sebebi Türk Dil Kurumu’nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğünde belirtilmiştir. Türk Dil Kurumu’nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü terimlerine göre adalet “belli bir toplumda, belli bir tarihsel dönemde, bir toplumsal olgunun adil sayılması yoluyla korunması tutumu” şeklinde tanımlanmıştır (WEB_1, 2015). Başka bir deyişle her tarihsel dönem kendi düşünce ve fikir yapısına göre adalet kavramına farklı anlamlar yüklemiştir.

Platon, adaleti toplum düzeninin sağlanmasında bir erdem, bir araç olarak görmüş ve mutlak eşitliği benimsemiştir. Ona göre adalet, “herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır.” Kısaca hakkın adalet, haksızlığın ise adaletsizlik olduğudur. Aristoteles adaleti, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak olarak, eşitliği ise kayıpların ve kazançların eşitlenmesi olarak tanımlamıştır. Aristoteles adaleti,

evrensel ve özel adalet olarak ikiye ayırmıştır. Evrensel adaleti, yasal ve ahlaka uygun olarak tanımlarken; özel adaleti, doğru ve eşit olarak tanımlamıştır. Hem Platon, hem de Aristoteles için adalet en büyük erdemdir. Thrasymakhos ise adaleti, güçlü olanın isteklerine boyun eğmek olarak tanımlamıştır (Topakkaya, 2008).

Adaletin genel anlamı, haklı ile haksızın ayırt edilmesi ve hakka uygun olma durumu demektir. Bu açıdan bakıldığında adalet kavramı, hem bir durumu tanımladığından hem de insan davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi içerdiğinden ahlak ve din kuralları ile de ilgilidir (Titrek, 2009).

Adalet, hayatın her alanında toplumsal düzenin ve huzurun sağlanması, sınırlı kaynakların hakkaniyetli ve uygun dağıtılması konusunda ilke edinilmesi gereken bir kavramdır.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI

Adalet kavramı için felsefe ve sosyal bilimciler arasında farklı tanımlamalar yapıldığı gözlenmektedir. Sosyal bilimcilere göre örgütsel adalet subjektif bir kavramdır yani kişiden kişiye örgütsel adalet algısı değişebilmektedir. Felsefeciler ise örgütsel adaleti tanımlarken belirli standartlar oluşturmaya çalışmışlardır.

Örgütsel adaletle ilgili ilk akademik çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisinden etkilenecek başlamıştır. Adams, eşitlik teorisinde, çalışanların iş ortamlarında başarılı ve tatmin olma durumu ile ilgili genel algılar geliştirdiklerini ifade etmiştir. (Luthans,1981).

Adams'ın eşitlik teorisinde, bir örgütte çalışan kişi, bireysel çalışması sonucu elde ettiklerini, başka bir örgütte kendisiyle hemen hemen aynı pozisyonda olan bir kişinin elde ettikleri ile karşılaştırır. Karşılaştırmalar sonrasında çalışan, çalıştığı kurum ve çalıştığı idareciler hakkında çeşitli düşüncelere ve algılara sahip olur. İşte bu algılama, çalışanların çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranıldığı ya da davranılmadığı şeklinde oluşmaktadır (Özdevecioğlu, 2004).

Örgütlerde, kazanımların (ödül ve cezaların) çalışanlar arasında nasıl dağıtılması gerektiği, bu dağıtım kararlarının hangi süreçler uygulanarak verildiği ve çalışanlara nasıl davranılması gerektiği konularını düzenleyen sosyal norm ve kuralların düzenlenmesiyle örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (İşbaşı, 2000).

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir:

- Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
- Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işgücü dönüşümü ve saldırganlık (agresiflik) gibi tutum ve davranışları etkiler.
- Son olarak, daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir (Beugre, 1998).

Örgütsel adalet, işgörenin örgüt idarecileri, çalışma arkadaşları ve çalışma ortamı ile ilgili adalet algılarıdır.

Örgütsel adalet, örgüt içinde adil, eşit ve ahlaki işlemlerin ve davranışların mevcut olmasını ifade eder. Diğer bir deyişle örgütsel adaletin olduğuna inanılan bir örgütte işgörenler yöneticilerinin davranış ve uygulamalarını adil ve rasyonel olduğunu düşünür. Bu düşüncede olan işgörenler düşük ücretle çalışıyor olsalar da sürecin adil işlemlerinden dolayı bu tür sıkıntılarına çok fazla dile getirmeyebilirler.

Geniş bir ifadeyle örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algısıdır.

Çalışanlar çalıştıkları örgütlerinde kendileri ile diğer çalışanları karşılaştırırlar. Kuralların tüm çalışanlara eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, yıllık izinlerde aynı haklara sahip olmayı, sosyal haklardan herkesin eşit şekilde yararlanmasını ister. Fakat adalet algısının temel noktası yalnızca sonuçlar ve bu sonuçların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kuralların uygulanması ve kişiler arasındaki iletişim de adalet algısının merkezinde yer almaktadır (Barling ve Michelle, 1993).

Yaşamımızın birçok alanında karşılaştığımız ya da farkettiğimiz adaletsizliklere farklı şekillerde tepkiler veririz. Hele ki günümüzde zamanımızın büyük kısmının geçtiği işyerlerinde, idarecilerin personelden personele değişen farklı tavırları, aynı işi yapan çalışanların aldıkları farklı ücretler, verilen ödül ve cezaların farklılıkları çalışanların yakından takip ettiği konulardır.

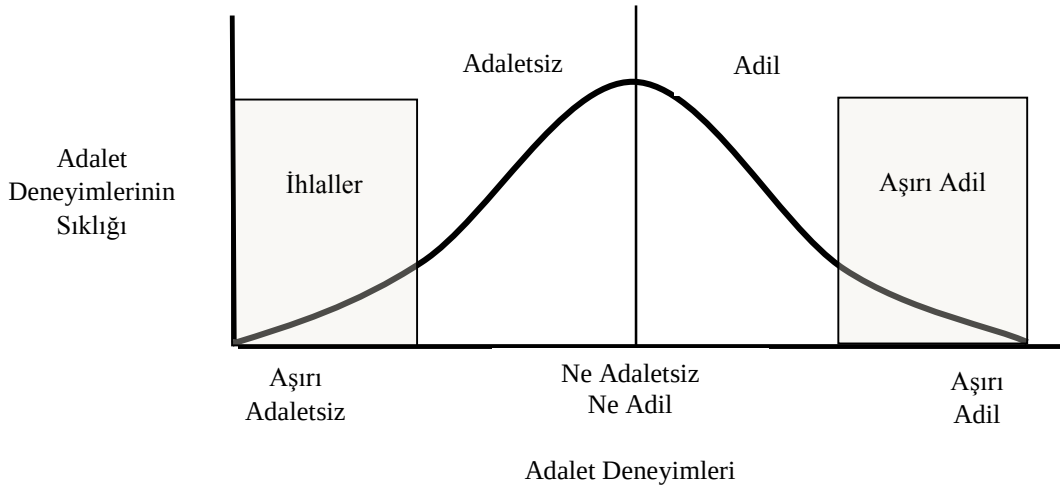
Örgütteki adalet, kişilerin çalıştığı örgüte ve çalışanlara olumlu yönde bakmasını sağlarken, adaletsizlik ise kişilerin çalıştığı örgüte ve çalışanlara olumsuz yönde bakmasına yol açar. Çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algıları hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli sonuçlara neden olmaktadır. Örgütteki adil olmayan kararlar

ve uygulamalar çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltmakta ve işteki performansının düşmesine sebep olmaktadır. Performansı düşen çalışanlar da örgütün zarar görmesine neden olurlar.

Çalışanlar, eğer idarecileri kendilerine adil davranırsa kendilerini örgüte ait hissederler ve kendilerine değer verildiğini düşünürler. Bunun akabinde çalışanın kendini değerli hissetmesi, iş ortamında güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi, stres düzeyinin azalması, psikolojik durumunun iyileşmesi gibi pozitif gelişmeler gözlemlenir.

Çalışanlar örgüt içinde karşılaştıkları adaletsiz uygulamalara, kararlara ve adil olmayan yöneticilere kimi zaman aşırı tepki verirlerken, kimi zaman da bunların farkına bile varmazlar. Çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları adaletle ilgili tecrübeleri, Şekil-2.1 deki gibi normal dağılım göstermektedir. Bu tecrübelerin üçte ikisi ortalama adil ve adil olmayan deneyimlerden oluşmaktadır ve genellikle bunlara karşı herhangi bir tepki gösterilmemektedir. Üçte birlik kısmı ise aşırı adil ve aşırı adaletsiz deneyimlerden oluşmaktadır ki çalışanlar asıl bunlara tepki göstermektedirler (Gilliland, 2008).

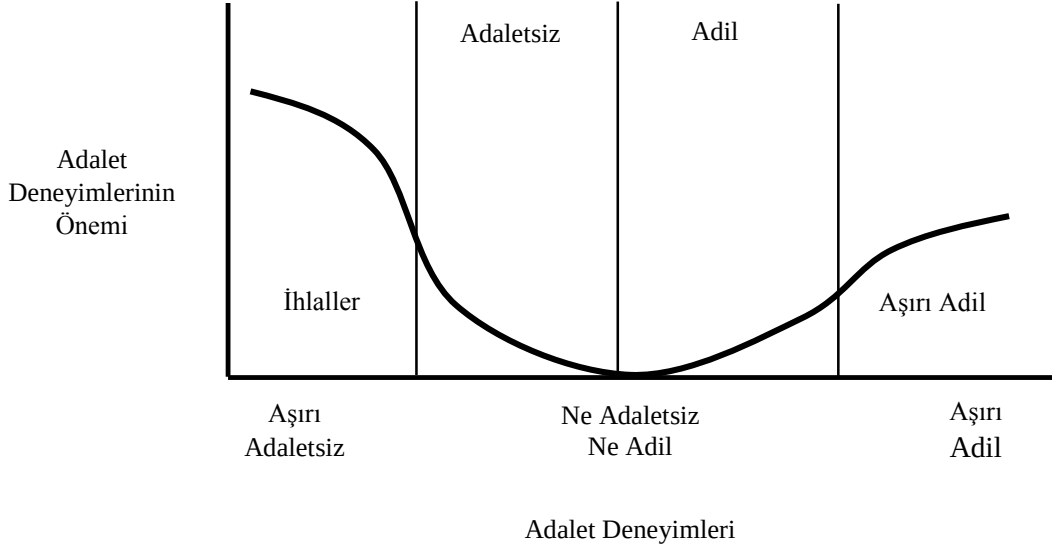
Şekil-2.1: Adalet Deneyimlerinin Dağılımı



Kaynak: Gilliland, 2008

Adaletle ilgili deneyimlerin önem derecesi Şekil-2.2'deki gibi bir dağılım göstermektedir. Aşırı adil ve aşırı adaletsiz deneyimlerin bireylerin örgütsel davranış ve tutumlarının oluşmasında daha önemli olduğu görülmektedir. Özellikle adaletsiz deneyimler adaletli deneyimlere göre adalet algılarının oluşmasında daha etkilidir (Gilliland, 2008).

Şekil-2.2 : Adalet Deneyimlerinin Önemi



Kaynak: Gilliland, 2008

Örgütte kendilerine adil davranılmadığını gören çalışanların moralleri bozulur, işten ayrılma isteklerinde artış olur, işe geç kalmalarda artış olur, diğer çalışanlara karşı hoşgörüsüz davranmaya başlarlar, örgüt aleyhine tutum ve davranış sergilerler. Bu tutum ve davranışlar hem örgütü hem de çalışanlarını olumsuz etkiler. Kendilerine adil davranıldığını hisseden çalışanlar ise örgütte kalma isteği duyacaktır.

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ (UNSURLARI)

Literatür incelendiğinde bugüne kadar örgütsel adalete yönelik çok sayıda teori geliştirildiği, geliştirilen teoriler sayesinde örgütsel adalet yazınına önemli katkılar sağlandığı görülmektedir. Bu kavrama ilişkin literatürün Homans'ın "Dağıtımsal Adalet Teorisi" ile başladığı ve Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile söylenebilir. O yıllardan bu yana birçok teori ortaya konulmuş, örgütsel adalet kavramı ve teorileri ayrıntıları ile açıklanmıştır (İşbaşı, 2000). Literatürde en çok kullanılan sınıflandırmanın Greenberg tarafından oluşturulan sınıflandırma olduğu söylenebilir.

Greenberg 1987 yılında örgütsel adaleti dört gruba ayırmıştır. Örgütsel adalet ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç

kuramları şeklinde dörde ayrılmaktadır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramları (Eşitlik Kuramı, Göreli Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adaletli veya adaletsiz biçimde dağıtılmasına odaklanmaları sebebiyle “dağıtım adaleti” kavramına işaret etmektedir (Özen, 2002).

Örgütsel Adalet teorilerinin sayıca fazla olması, temelinin aynı noktaya dayanmasından ötürü birbiri ile örtüşen sonuçlar ortaya çıkması sınıflandırmayı zorlaştırmıştır. Greenberg ise 1987 yılında yaptığı “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories” isimli çalışmasında mevcut teorileri iki farklı açıdan sınıflandırmıştır (İşbaşı, 2000).

Greenberg, çalışmasında örgütsel adalet için en uygun kuramları tepkisel-önlem (reactive-proactive) ve süreç-içerik (process-content) boyutlarına ayırmıştır. Tepkisel kuramlar; bireylerin örgüt içindeki adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan kuramlar olarak nitelemiştir. Önlemsel kuramlar; bireylerin örgüt içinde adaleti sağlamak için sergiledikleri davranışlara yoğunlaşan kuramlardır. Süreç kuramları; çalışanların örgüt içinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği ve örgütte uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durulan kuram, içerik kuramları; dağıtımı gerçekleştirilen kazanımların adilliği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987).

2.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik Kuramı, bireyin adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koyduğu tepkilere odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili en çok bilinen teoriler bu gruba girmektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Walster’in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorisi bunlara örnektir (Yürür, 2004).

Araştırmacılar insanların adil olmayan davranışlara olumsuz duygularla tepki verdikleri ve bu adaletsiz durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmiştir. Çalışanların örgütteki kaynak ve ödüllerin adaletsiz dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler, tepkisel-içerik teorileri sınıfında yer almaktadırlar (Yürür, 2004).

Kazanımların dağıtımında eşitliğin adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denklik gerçekleştirilirse adalet sağlanacağını savunmuştur. Dağıtım denkliği de yatırımların ve karın hesaplanarak belirlenebileceği belirtilmiştir (Çakır, 2006).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi'ne dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi'de, çalışanlar yatırımlarını / ödülleri bir diğer çalışanın yatırım / ödül oranı ile kıyaslar. Bu iki oran aynı olduğu zaman, işgören adaletli bir kurumda çalıştığına inanır. Eşitlik olmaması, işgörenin adaletsizlik hissetmesine neden olur. Eşitlik Teorisi'nde belirtilen yatırım, işgörenin tecrübeleri, kıdemleri, zihinsel - bedensel yetenekleri, bilgi ve becerileri gibi örgüte sundukları girdilerdir. Ödüller ise, maaş, haklar, statü, yetkiler, takdir, yükselme imkânları gibi işgörenlerin elde ettikleri çıkar ve kazanımlardır (İçerli, 2010).

Adams, adalet algısını “eşitlik denklemi” adını verdiği bir eşitlikle ifade etmeye çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur. Bu formül aşağıdaki gibidir (Özen, 2002).

$$“Kişinin Kazanımı / Kişinin Katkısı = Diğer Kişinin Kazanımı / Diğer Kişinin Katkısı”$$

Bu formül ortaya çıkan bir eşitsizliği, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve olumsuz duyguları beraberinde getirmektedir. Adams'a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan kişi suçluluk, dezavantajlı olan kişi ise kırgınlık hissetmektedir. Hissedilen olumsuz duygular işgörenlerde örgüt için olumsuz durumlar yaratacak, performans düşürerek, tutumsal psikolojik tepkiler, davranışlar sergilemeye başlayabileceklerdir (Greenberg, 1990).

Reaktif-içerik teorilerinden bir diğer örnek ise eşitlikten faydalanamayan kişinin içinde bulunduğu durumu açıklayan Crosby'nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi”dir. Bu teori mahrumiyet duygusunu temel almıştır. 2. Dünya Savaşı zamanında elde edilen bilgiler ışığında örgütsel incelemelerde “Görelî Yoksunluk Teorisi” örgüt araştırmacıları içinde giderek popüler duruma gelmiştir (İçerli, 2010).

Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre bireyler, aldığı ödülü diğer kişilerin aldıkları ödülle kıyasladığında daha az olarak algılıyorsa, kişi küskünlük yaşayacak, bu küskünlük bir dizi psikolojik reaksiyonu ortaya çıkaracaktır. İşgörenler elde ettikleri kazanımdan daha iyisini hak ettiğine inandığı zaman küskünlük duygusuna kapılacaktır.

2.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Proaktif kuram, adil uygulama ve adil davranışların yaratılmasına ilişkin çabaları incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramına dayanmaktadır (Greenberg, 1987).

Bazı örgütlerde kazanımların işgörenin katkısı oranında verilmediği, tam tersine kazanımların işgören haketsin ya da etmesin tüm işgörene eşit şekilde verildiği ya da kazanımların işgörenin ihtiyaçları ile orantılı olarak dağıtıldığı tespit edilmiştir. Leventhal'ın mücadele ettiği konu, işgörenin örgütü için yaptığı katkılarla orantılı olarak örgütten ödül alabilmesidir (Greenberg, 1987).

Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı da, Proaktif İçerik Kuramı içinde yer alır. Lerner'a göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört değişik ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin örgüte katkıları oranında yapılmasını öngörür. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit şekilde olmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın göreceli katkılara dayanılarak olması gerektiğini belirtmektedir. Dördüncü ilke Marksist adalet ilkesi dağıtımda kişilerin ihtiyaçlarının belirleyici faktör olması gerektiğini belirtmektedir (Greenberg, 1987).

Adalet Güdüsü Teorisi adalet şeklinin taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu savunmaktadır. Örneğin yönetici dağıtım kararı verirken kişiler arasında mesafeli bir ilişki varsa eşitlik kurallarına uygun davranılmasını beklerken taraflar arasında arkadaşlık ilişkisi söz konusu ise insan ihtiyaçlarını dikkate almayı tercih edecektir.

2.3.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Thibaut ve Walker'ın yasal prosedürlerden etkilenecek yaptıkları araştırma sonucu "Prosedür Adaleti Teorisi" ni ortaya çıkarmışlardır. Bu teoride davalı-davacı-yargıç gibi üç ayrı taraf ve çözüm sürecine ilişkin de iki farklı aşama tanımlamışlardır. Çözüm süreci ile ilgili aşamalar; delillerin ortaya konulduğu "süreç aşaması", anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "Karar Aşaması"dır. Kontrol süreci ile ilgili aşamalar; delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "Süreç Kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol "Karar Kontrolü" olarak tanımlanmıştır. Teori taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin tüm çalışanları daha çok memnun ettiğini, bu

prosedürler sonucu alınan kararların daha adil olduğu fikrinin hakim olduğunu savunmaktadır (Yürür, 2005).

2.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Bu kuramların içinde yaygın olarak Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) “Dağıtım Tercihi Kuramı” (Allocation Preference Theory) kabul görmüştür. Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir. Teori, dağıtım kararlarından ziyade prosedürlerle ilgili kararlarla ilgili olduğundan proaktif-süreç teorileri sınıflamasında yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif süreç teorileri “dağıtım prosedürleri”ne odaklanmıştır. Bu kuramlarla bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987).

2.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet kavramının genelde 3 alanda değerlendirildiği görülmüştür. Bu kısımda örgütsel adalet; dağıtımsal adalet (distributive justice), işlemsel adalet (procedural justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice) olarak üç boyutta açıklanmaktadır.

Bu bölümde örgütsel adalet türleri olan dağıtımsal adaleti, prosedür (işlemsel) adalet ve etkileşim adaleti açıklanmaktadır.

2.4.1. Dağıtımsal Adalet

Eldeki kaynakların eşit bir şekilde dağıtılabilmesi için çalışanların performanslarının doğru bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Dağıtımsal adalet, iş görenlerin kazanımların, gösterilen performansa uygun olarak dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalardır. Başka bir ifadeyle dağıtımsal adalet, bir örgüt ya da bireyin ürettiği gerçek değer ile hak ettiği değeri kıyaslamasıyla oluşan adalet algısıdır. Sosyal ve örgütsel anlamda dağıtım adaleti, görev, hizmet, fırsat, ödül ve ceza, rol, statü, ücret, terfi gibi çeşitli kazanımların işgörenler arasındaki dağıtımını inceleyen bir kavramdır (Cohen, 1987).

Ücret ya da adalet algısını etkileyen diğer faktörlerin miktarından ziyade, benzer pozisyonlarda olan kişilerin ne kadar elde ettikleri önemlidir. Yani dağıtımın miktarından çok, nasıl dağıtıldığı üzerinde durulmalıdır. İş görenler, adil dağıtımı değerlendirirken ölçüt olarak değişik referanslar alabilirler ancak en önemli referans sosyal karşılaştırmalardır (Folger ve Cropanzano, 1998). Örneğin, bir iş gören aldığı payın adil olup olmadığını öğrenmek isterse başka bir çalışanla kendi payını kıyaslama yoluna gider. Alınan pay yani ücret eşit ise haksız olan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumun adil olduğuna karar vererek hoşnut olur. İş görenler, aldıkları ücretin aynı pozisyonda çalışan diğer işgörenden daha az olduğunu düşündüğünde negatif duygulara bürünebilir, tam tersine bazı iş görenlerde referans aldığı kişiye göre yüksek ücret aldığını gördüğünde kişi suçluluk hissedebilir. Aradaki fark büyük ve aleyhine ise daha fazla sıkıntı, rahatsızlık yaşanır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Greenberg'e göre kazançların ne şekilde dağıtılacağına dair "Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç" olmak üzere üç durum söz konusudur.

- 1) Hakkaniyet kuralına göre, çalışanın emeği ve çabası ile ödülü paralellik göstermelidir.
- 2) Eşitlik kuralına göre, ödül alabilmede tüm çalışanların eşit şansının olmasıdır.
- 3) İhtiyaç kuralına göre, çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak ödüllerin verilmesidir. (Greenberg, 1990).

Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi kapsamında yer alır. Teorinin temeli eşit performans ve çabanın eşit kazanım getirmesine dayanır. Örgütte herkesin eşit ödül ya da ceza alması değil, fazla çaba sarfedenin ödüllendirilmesi, az emek harcayanın az ödüllendirilmesi veya ceza alması anlamına gelir. (İşcan ve Nakitoyok, 2004).

Yönetici ödülleri dağıtırken cinsiyet, yaş, din gibi subjektif özelliklere göre dağıtım yapmamalıdır, dağıtımsal adalet ilkelerinden biri de subjektif özelliklerin etkisinde kalmadan dağıtım yapmaktır (İşcan, 2005). Bu kavram dağıtım kararını verecek ve bundan etkilenecek işgörenler arasındaki örgütsel iş ve işlemlerde kişilerin maruz kaldığı davranışları da tanımlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Tyler'a göre dağıtımsal adalet örgütsel adalet teoreminin ilk kısmını oluşturmaktadır. Dağıtımsal adalet çıktıların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilenir (Bryne ve Cropanzano, 2001).

Kişiler adaletsiz bir örgütte çalıştıklarını düşündüğü zaman psikolojik dışavurumlar ortaya çıkmıştır. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda yapılan adaletsizlikler karşısında

işgörenlerin çalma, üstlerine olumsuz tavırlar sergileme gibi davranışlarda bulunduğu saptanmıştır.

Dağıtım adaletinin temelini Adams'ın Eşitlik Teorisi yanında Leventhal'ın Adalet Yargılama Modeli oluşturmaktadır.

“1976 yılında Leventhal'ın ileri sürdüğü Adalet Yargılama Modeli farklı dağıtım kanallarının benimsenmesi ile elde edilmek istenen kazanımlar arasında bağ kurar. Kişilerin kazanımlarının adilliğini değerlendirmekte proaktif olarak kullandığı çeşitli adalet kurallarının ortaya çıktığı koşulları incelemiştir. Adalet Yargı Modeli Greenberg'in sınıflandırmasına göre proaktif içerik teorisi kapsamındadır. Leventhal kuramında Adams gibi ödüllerin dağıtımı üzerine odaklanmıştır. Leventhal (1976), Ödülleri katılım (equitably) kuralına uygun bir şekilde dağıtan yönetici ya da örgüt, uzun dönemdeki verimliliğini arttırmak istegindedir. Bu katılım kararının benimsenmesi, ödüllerin katılım kurallarına uygun dağıtılmasının yüksek motivasyon ve performans sağlayacağı beklentisinden kaynaklanmaktadır.”(Yılmaz, 2004).

2.4.2. İşlemsel Adalet

Yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin sadece dağıtım adaletinden ibaret olduğu düşünülmüştür. Ancak dağıtım adaleti, bireylerin örgütsel adaletle dair algılamalarının yalnızca tek boyutlu irdelemesi nedeniyle yetersiz kalmıştır. Araştırmalar geliştikçe, örgütsel adaletin diğer bir önemli yönü olan “prosedür adaleti” keşfedilmiştir (Irak, 2004). Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntem, araç ve süreçlerin adil algılanmasıdır.

Prosedür adaleti kavramı, örgütsel adalet yazınında ilk defa 1985'te ortaya çıkmıştır. “*Research in Personnel and Human Resources Management*”ın yıllık cildinde Folger ve Greenberg "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" (Prosedür Adaleti: Personel Sistemlerinin Açıklayıcı Analizi) isimli bir bölüm yayınlamışlardır. Bu bölümün yayınlanması prosedür adaleti kavramına karşı büyük bir ilgi oluşmasına yol açmıştır (Bryne ve Cropanzano, 2001).

Kararlara sebep olan süreçler prosedür adaletinin konusunu oluşturmaktadır. Örnek verecek olursak, işgörenin maaş farkına gösterdiği tepki dağıtımsal adaletin alanına girerken, maaşlardaki farkı yaratan süreç prosedür adaletinin alanına girmektedir.

Dağıtımsal adalet, ödeme kararlarına verilen tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yönelim, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987). Yapılan birçok araştırmada çalışanların, prosedürlerin adil olmadığını düşünmeleri, kazanımların da adil olmadığını düşünmelerine neden olduğu tespit edilmiştir (İşbaşı, 2000).

Bu teoriye göre, işgörenler işlem ve uygulamalar üzerinde etkili olduklarını düşündükleri zaman yapılan işlemleri daha adil olarak algılamaktadırlar. Bir başka ifadeyle çalışanlar işlemlerin sonucu istedikleri gibi sonuçlanmasa dahi süreçte etkin olduklarını hissettikleri için sonucun adil olduğuna daha çok inanmaktadırlar.

“Prosedür adaletine ilişkin literatür incelendiğinde dört modelin etkili olduğu görülebilir. Bunlar: Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında ileri sürdükleri kişisel-çıkar modeli (self-interest model), Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilmiş prosedür tercih modeli (procedural preferences model), Tyler'ın değer açıklayıcı modeli (value expressive model) ve son olarak Lind ve Tyler'ın grup-değeri modelidir” (Yılmaz, 2004).

Yapılan bir araştırmada işgörenlerin çalışma sonuçları değerlendirilirken, sonuçların niceliksel olarak işgörene bildirilmesinin, açıklama yapılmadan ya da değerlendirme sonucu verilmeden bildirmeye göre daha adaletli olarak algılandığı tespit edilmiştir (Greenberg, 1991).

Leventhal, yöneticilerin uygulayacakları prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanması için prosedürlerin bazı özellikler taşıması gerektiğini belirtmiştir. (Leventhal, 1980).

- İşgörenlerin karar süreçlerine dahil edilmeleri gerekmektedir.
- İşgörenler alınmış olan kararlara itirazda bulunabilmeli ve itiraz edilen kararlar gerekiyorsa yeniden düzeltilebilmelidir.
- Prosedürler doğru bilgiye dayanmalıdır.
- Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleri ile uyumlu olması gerekir.
- Örgütsel prosedürler uygulanırken işgörene karşı önyargı ile bakılmamalıdır.
- Örgütün ve işgörenlerin etik kurallarına uygun olmalıdır.

Yukarıdaki kuralların örgütte uygulanıyor olması, işgörenlerin örgütleri ile adalet algılamalarını pozitif olarak etkilemektedir. Leventhal (1980), bu kuralların önemini vurgularken, prosedür adaletinin sağlanmasının, dağıtım adaleti için de bir ön şart olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel adalet algısının, yönetim ve işgören arasındaki sorunları gidermeye yarayan önemli bir fonksiyonu vardır. Adil yönetim tarzı ile işgörenin idareyi meşru olarak algılaması sağlanacaktır.

2.4.3. Etkileşimsel Adalet

Çalışanların adalet algısını örgütlerinde etkileşim içinde bulundukları yöneticileri ve liderleri de etkilemektedir. İşgörenler için yöneticileri ve liderleri önemli bir adalet kaynağını oluşturur.

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani boyutu ile ilgilidir. Bies (2001) bu adalet türünü, yöneticilerin alınan kararların uygulanması sırasında işgörenekle iletişim şekli, niteliği ve kalitesi olarak belirtmiştir (Bies, 2001).

İşgörenler yalnızca örgütteki kararların sonuçlarının ve bu sonuçların oluşmasına neden olan süreçlerin adaletli olmasından değil, örgüt içindeki insani ve kişiler arası diyaloglardan da etkilenmektedir. Sosyal etkileşim, işgörenin sonuçları kabullenmesinde anahtar rol oynamaktadır. Etkileşimsel adalet genellikle yöneticilerin işgörenele saygılı, kibar davrandıklarında ve onlara yeterli, doğru açıklamalarda bulunduklarında oluşabilmektedir.

Kişiler arası etkileşimde duyarlılık, adaletsizliğin etkilerini hafifletmektedir. Kişilerarası duyarlılığın kişilerin adaletsiz kazanımlara karşı verdikleri tepkileri yumuşattığını tespit etmişlerdir. Çalışmada, iki gruba ayrılan deneklerden bir gruba adaletli ödemeler yapılırken, diğer gruba az ödeme yapılmıştır. Farklı zamanlarda deneklere, maaşları hakkında hem yüksek hem de düşük bilgilendirme yapılmış ve hem yüksek hem düşük kişilerarası duyarlılık gösterilmiştir. Ayrıca, deneklere kendi maaşlarını kendileri alacakları ve deneyi yapanın deneklerin ne kadar aldıklarını tam olarak belirleyemeyeceği söylenmiştir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; adaletli ödeme yapılanlar kendilerine söz verilen miktarları almış, az ödeme yapılanlar ise kendilerine verilen miktardan daha fazlasını almışlar, yani çalmışlardır. Bulgular, yüksek bilgilendirme ve yüksek duyarlılığın çalma derecesini azalttığını göstermiştir (Greenberg, 1990).

Prosedürlerle ilgili bilgilendirildikleri sürece insanlar kendilerine daha adil davranıldığını düşünme eğilimindedirler.

Etkileşim adaletinin kişinin ilişki içinde bulunduğu kişilere ve yöneticilere karşı tutum ve davranışlarını etkilerken, prosedür adaletine yönelik algılar örgüte karşı olan davranışları etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyetini etkileyen adalet türü de prosedür adaletidir.

Bies, etkileşim adaletinin yoksunluğunu ifade eden faktörleri belirlemiştir. Bunlar; küçümseyici yargılamalar, aldatma, mahremiyeti ihlal etme, saygısız ya da kaba hareketler, herkesin önünde eleştirme ve baskı kurmadır. Bies bu faktörlerin ihlal edilmesinin adalet algısını azaltacağını ileri sürmüştür (Konovsky, 2000).

İşgörenler yöneticilerinin diğerleri ile nasıl iletişim kuruyorsa kendileri ile de aynı tarzda iletişim kurmasını isterler. Bazı işgörene saygılı, bazısına saygısız davranan idareciler işgörenler tarafından adaletsiz olarak algılanırlar. İşgörenler arasında böyle bir algının oluşması idarecilerine karşı olumsuz duyguların oluşmasına ve idarecilerine karşı olumsuz tepki vermesine sebep olur (Özdevecioğlu, 2003).

Etkileşim adaletinin gerçekleşmesi için iki unsur söz konusudur. Bunlardan ilki yöneticinin prosedürleri uygularken çalışanlara karşı tavırlarını ifade eden “kişilerarası adalet” ikinci unsur ise yöneticilerin kararları ile ilgili çalışanlara verdikleri bilgiler ve açıklamaları ifade eden “bilgisel adalet”tir (Colquitt vd., 2001).

Bilgisel Adalet, kazanımların dağıtım süreci ve bu süreçlerin sonuçları yani dağıtımın nasıl sonuçlandığı konusunda işgörene ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir (Robinson, 2004).

Kişiler arası adalet ise, idarecilerin aynı seviye ve pozisyonundaki işgörene aynı tarzda ve aynı saygıyla davranmasını ifade eder.

Yapılan araştırmalar, etkileşimsel adalet algısının yüksek olmasının işgören tatmini ve örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermektedir.

2.5. ÖRGÜTTE ADALETSİZLİK VE SONUÇLARI

Örgütlerde adalet algısının olumsuz olması, başka bir ifadeyle çalışanların örgüt içinde adaletsizlik algılamaları, birçok istenmeyen sonucu da beraberinde getirmektedir. Stres, saldırganlık ve tükenmişlik literatürde öne çıkan önemli sonuçlardır.

2.5.1. Stres

Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal olarak yıpranması ve zor durumda kalması sonucu meydana gelmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2000; Durna, 2004).

Bireyin herkes için değişik etkileri olan, psikolojik durumları yaşamasıdır. İş stresi ise, işgörenleri duygusal ve fiziksel olarak rahatsız eden iş çevresinin özelliklerine karşı gösterilen kişisel tepki şeklinde ifade edilebilir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007).

Stres, çalışma yaşamında çalışan üzerindeki baskıyı artırarak çalışanın işinden soğumasına ve performansının azalmasına yol açan bir olgudur. Örgüt çatısı altında yer alan bireylerin çeşitli stres kaynakları vardır ve her birey bu sorunu yenebilmek için çaba sarfetmektedir. Kişinin işe başladığı ilk zamanlar, gerek kendisi gerek dış çevresi tarafından strese girmeye müsait olduğu zamanlardır. Yüksek düzeyde stres yaşayan işgörenlerde iş tatminsizliği meydana gelmekte ve saldırganlık, yabancılaşma gibi problemler baş göstermektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009).

Aslında stres mekanizması, adaletin etki alanlarının çoğunda görülür. Örneğin; Eşitlik Teorisi, bireylerin; kaynak dağılımı adaletini, kendi kazanımlarını, başkalarınıninkiyle kıyaslayarak değerlendirdiğini vurgular. İşgörenler kendilerini eşitsizliklerin olduğu ilişkiler içinde bulduklarında, kendilerini sıkıntılı hissederler. İlişkiler ne kadar eşitlikten uzak olursa, stres de o kadar artar. Adaletsiz davranışlar, gerilim ve strese sebep olur.

2.5.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, yaşamda çok fazla başarısızlık yaşamış olma sonucu tükenme hali olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle tükenmişlik, stresli durumlarla başa çıkmada başarısız olma halidir (Güllüce ve İşcan, 2010).

Tükenmişlik, mesleki olarak kendisine büyük hedefler belirleyen ancak iş hayatı boyunca belirlediği hedeflere ulaşamayan kişilerin hayal kırıklığı yaşaması ve bunun sonucunda enerjisinin bittiğini hissetmesi, yorulması anlamına gelmektedir (Yeniçeri vd., 2009).

Çalışanların bilgi ve becerilerini örgütsel amaçlara ulaşmak için en iyi şekilde kullanmalarını sağlamanın önemi görüldükçe, örgütsel adalet beklentilerinin yerine getirilmesi için yapılan çalışmalar hızlandırılmaktadır. Örgütün sağladığı maddi

kazanımlar, işgörenleri örgüt amaçlarına yönlendirmede tek başına yeterli olmamakta, bu kazanımların geri planındaki süreç ve uygulamaları kazanımların kendisinden daha fazla öneme sahip olabilmektedir. Çalışanların ücret, terfi, prim gibi elde ettikleri kazanımlarının, çalıştıkları kuruma sağladıkları katkı ile denk olmadığı şeklindeki değerlendirmeleri duygusal bir kırılmanın başlamasına neden olmaktadır.

Negatif örgütsel adalet algısına dair tutumların şiddetine bağlı olarak ortaya çıkan stres, kızgınlık, kırgınlık, gibi dışavurumlar tükenmişliğe etkide bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının belirleyici olduğu psikolojik durumlar, işe karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarının, enerjilerinin, aidiyet ve yeterlilik duygularının yıpranmasına neden olmakta ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Yeniçeri vd., 2009).

Tükenmişliğin kaynakları bireyin sahip olduğu özelliklerden çok, mevcut durumla ilgilidir. Bu yüzden, tükenmişliğin çözümüne yönelik girişimler, çoğunlukla işin sosyal ortamında gerçekleştirilmelidir (Budak ve Sürgevil, 2005).

Sonuç olarak işgörenler için sosyal bir ortam olan işyerinde adaletin sağlanması, işgörenlerin tükenmişlik duygusu yaşama olasılıklarını azaltacaktır.

2.5.3. Saldırganlık

Saldırganlık; "Hâkim olmak, yenmek, yönetmek amacıyla güçlü, şiddetli, etkili bir hareket, eylem, işlem: bir işi bozma, engelleme, boşa çıkarmaya karşı düşmanca, yaralayıcı, hırpalayıcı veya tahrip edici (yıkıcı, yok edici) amaç taşıyan bir davranış" şeklinde tanımlanmaktadır (Ayan, 2006).

Sosyal bilimciler örgütsel adaletin, işgörenlerin kişisel tatmini ve örgütün, işlevlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bir koşul olduğunu belirtmekte ve adil olmayan ortamın da örgüt için bir problem olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedirler. Örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında araştırılan bir konu olmasının sebebi, bireylerin adalet algılarının örgütsel davranışlarını etkilemesi olarak açıklanabilir. Örgütteki uygulamaların adil olarak algılanması çalışanların olumlu davranışlar sergilemelerine sebep olur.

Bunun yanı sıra, örgüt üyelerinin kendilerini önemli ve değerli görmeleri, iş arkadaşları ve idarecilerle uyumlu ilişkiler geliştirmeleri de adaleti olumlu algılamalarının

doğurduğu sonuçlardır. Adaletsizlik algılaması ise örgütlerin aleyhine olan hırsızlık, saldırganlık gibi davranışlara neden olmaktadır (Özmen ve Özer, 2007).

Saldırgan davranışlar örgüt içinde farklı formlarda ortaya çıkabilir. Bu formları sınıflandırmak üzere bazı çalışmalar yapılmıştır. Buss bu konuda sınıflandırma yapan ilk araştırmacıdır ve saldırgan davranışları, sözlü-fiziki, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olarak üç kategoriye ayırmıştır (Özdevecioğlu, 2003).

Bu sınıflandırmaya göre ilk sıradaki sözlü-fiziki davranışlar, diğer çalışanlar ile diyalogu kesme, söylenti yaratma ve dedikodu yapma, kötü sözler ifadeler kullanma şeklinde kendini göstermektedir. Bunları yapmadaki esas amaç düşmanlık duygularını ifade etmektir. İkinci sıradaki aktif-pasif davranışlarda, başkalarının hedeflerine engel olmaya çalışma şeklinde kendini gösteren davranışlar yer almaktadır. Bu davranışlar genellikle pasif niteliklere sahiptir. Üstü kapalı, gizli saldırgan davranışlar ile işgörenler diğerlerine zarar vermeye çalışırken kendilerine yönelik zararlardan kaçınmayı amaçlarlar. Bu nitelikteki davranışlar genelde diğer işgörenlerin işlerini yapmalarına engel olmayı, onları idareciler karşısında zor duruma düşürmeyi veya başarısız olarak göstermeyi hedefler. Üçüncü sırada doğrudan-dolaylı davranışlarda, silah kullanma, vurma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, sabotaj gibi fiziksel şiddet içeren davranışlar yer almaktadır. Bunlar düşmanca duyguları dışa vurma ve yansıtmaktan öte, şiddet içeren davranışlardır. Örgütlerde bu tür davranışların görülme sıklığı daha az olsa da diğer saldırganlık türlerinden daha tehlikeli bir durum yaratmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. BAĞLILIK KAVRAMI VE BAĞLILIĞIN ÖĞELERİ

Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri sözlüğü “bağlılık” kavramını; “Bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymaları.” ifadesiyle tanımlamıştır (WEB_2, 2015).

Bağlılık, kişiyi bir oluşum ya da eyleme bağlayan bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Luchak ve Gellatly, 2007). Kişinin inandığı bir görüşü savunan bir derneğe ya da bir organizasyona dahil olması ve aktif olarak katılım sağlamasını bu tanıma örnek verebiliriz.

Bağlılık; birinin kendini adaması veya bir taahhütte bulunması eylemidir. Bağlanmak, bir kişinin kendisini, verdiği bir söze veya eylem şekline bağlaması ya da kendini buna mecbur hissetmesidir (Manion, 2004). Örneğin çocuğunu kanser hastalığı sonucu kaybeden bir annenin kanserle mücadele eden bir oluşuma gönüllü olarak katılması ve hasta çocuklara destek olması bu tanıma uygun gelen bir örnektir.

Bağlılık; negatif ya da pozitif alternatiflerin bir bireyin çabalarını etkilediği durumlarda, bu kişinin belli bir yola girmesinde ya da o yolda devam etmesinde etkin olan şeydir (Brickman vd., 1987). Bir kişi farklı nedenlerle farklı şeylere, kişilere ya da kurumlara bağlanabilir. Kişi kendi içinde yaptığı değerlendirmeye göre bağlandığı şeyin doğruluğuna ve kendisi için ifade ettiği değere karar verir.

Önem verilen bir ilişkiyi, uzun süre devam ettirme istekliliği olarak da tanımlanan bağlılık, üç unsur içermektedir: İlki, bağlılık, uzun sürelidir. Tarafların belirli bir süre birlikte çalışmaya devam edeceklerini anladıklarını gösterir. İkincisi, bağlılık istek içerir. Bir başka deyişle yasal zorunluluktan çok bireysel tercihe dayalıdır. Taraflar birbirine kısa vadeli sözleşme düzenlemeleri ile yasal olarak bağlı olsalar da bu sözleşmelerin bitiminden sonra da bu ilişkiyi sürdürmeye isteklidirler. Üçüncüsü, bağlılık, fayda içerir.

Taraflar, şayet ilişkiden uzun vadede birtakım kazanımlar elde edeceklerine inanırlarsa bu tür ilişkiler içine girerler (Tellefsen ve Thomas 2005).

Bağlılık üç öğeden oluşur; pozitif öge, negatif öge bu ikisi arasındaki bağ (Manion, 2004). En güçlü bağlılıklarda bile negatif öğeler mevcuttur. Örneğin ailesiyle ilişkilerini olumsuz etkilemesine rağmen iş yaşamına mesai saatleri dışında çok fazla zaman ayıran bir yönetici. En zayıf bağlılıklarda da pozitif bir öge bulunabilir. İlk işe başladığında sahip olduğu istek ve heyecanı kalmayan bir memurun emekli olabilmek için işinden ayrılmaması buna örnek verilebilir. Emeklilik hakkını elde edene kadar bu kişinin harcadığı zaman, verdiği emek de kişinin işinden ayrılma düşüncesinde ona engel olan faktörlerdir.

İnsanlar bağlılığı en az iki şekilde yaşarlar: Negatif ögenin baskın olduğu durumlarda “direnc” görülür. Eğer pozitif öge daha güçlü ise “şevk (istek)” görülür. Devam etme kararlılığı; insanların fedakârlıklarda bulunmak ve baştan çıkarmalara direnmek gerektiğini hissettiklerinde sürdürdükleri davranış biçimini karakterize eder. Daha fazla çalışmaları ve ayrılmanın zevkine direnmeleri gerekebilir. Şevk, insanların davranışının bedelinin ne olacağı hakkında şüpheye düşmeden ve davranışın kendisinin anlamlı olmasından dolayı gösterdikleri davranışı karakterize eder. Devam etme kararlılığı görev gereğidir, şevk ise bunun ötesine geçer. Bu durum bize iş yeri ile ilgili önemli bir ipucu vermektedir: insanlar şevklerini kaybetmiş gibi görünüyorsa da bu muhakkak kurumdan ayrılacakları anlamına gelmez ancak negatif öğelerin pozitif öğelerden fazla olduğu anlamını taşıyabilir. İlginçtir ki, negatif öğeler ya da güçlükler, bağlılığın oluşmasında önemli bir rol oynar. Bağlılığı güçlendirip sağlamlaştırabilirler (Lydon ve Zanna, 1990).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI: KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda çalışma olmasına rağmen, örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiği konusunda genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır.

Kavramın tanımı için bir uzlaşmaya varılamamasının en temel nedeni farklı disiplinlerin bu konuya ilgisinin gün geçtikçe artması, bu alanlarda yetişmiş olan

araştırmacı ve düşünürlerin konuya kendi bakış açılarını getirmeye çalışmalarıdır. (Sökmen, 2000; İnce ve Gül, 2005).

Farklı disiplinlerin bu kavram üzerinde çalışmaları örgütsel bağlılık kavramının farklı açılardan tanımlanmasına neden olmuştur.

Çalışanların işyerlerine ilişkin psikolojik bağlılıklarını ifade eden, kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını belirten bu kavramla ilgili literatürde yer alan bazı tanımlar şunlardır:

- Örgüt üyelerinin örgütlerini benimsemesine, aidiyet duygularının güçlenmesine neden olan ve bireylerin örgütleriyle özdeşleşerek, söz konusu örgütün üyesi olmaktan keyif duymasını, örgütünün eleştirilmesi durumunda savunma yapması gibi birçok pozitif tutum ve davranışın oluşmasına sebep olan bir kavramdır (Erkmen ve Çerik 2007).

- Örgütsel bağlılık, bireyin; örgüt hedeflerine olan inancı, örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için gösterdiği gayret, örgütün bir parçası olarak kalmak için duyduğu isteği ifade eder (Morgan ve Hunt, 1994).

- İşgörenin çalıştığı işletmede işine devam etmek istemesi, işine düzenli bir şekilde gelmesi, örgütünün varlıklarını korumak istemesi ve örgütün amaçları ile bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1997).

- İşgörenin örgütte çalıştığı zaman boyunca harcadığı emek, çaba ve kazandığı terfi, statü, elde ettiği gelir gibi unsurları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği ve bütün kazanımlarının boşa çıkacağı endişesi sonucu oluşan bağlılıktır (Becker, 1960).

- Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi veya uyumlaşması sürecidir (Hall vd., 1970).

- İşgörenin işe katılması, örgütüne duyduğu sadakati, örgüt misyon ve vizyonuna olan inancını da kapsamına alarak işgörenin örgütüne duyduğu psikolojik bağlılığı ifade eder (Çetin, 2004).

Örgütsel bağlılık literatürünün en bilinen araştırmacılarından Meyer ve Allen çalışmalarına başladıklarında örgütsel bağlılığın hangi anlamda kullanıldığının araştırmasını yaparken herkesin üzerinde uzlaştığı bir tanıma rastlamadıklarını ve buradan yola çıkarak aslında kavramın tek boyutlu olarak ele alınabilecek bir tanımının yapılamayacağını ve bunun sebebinin konunun çok boyutlu olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

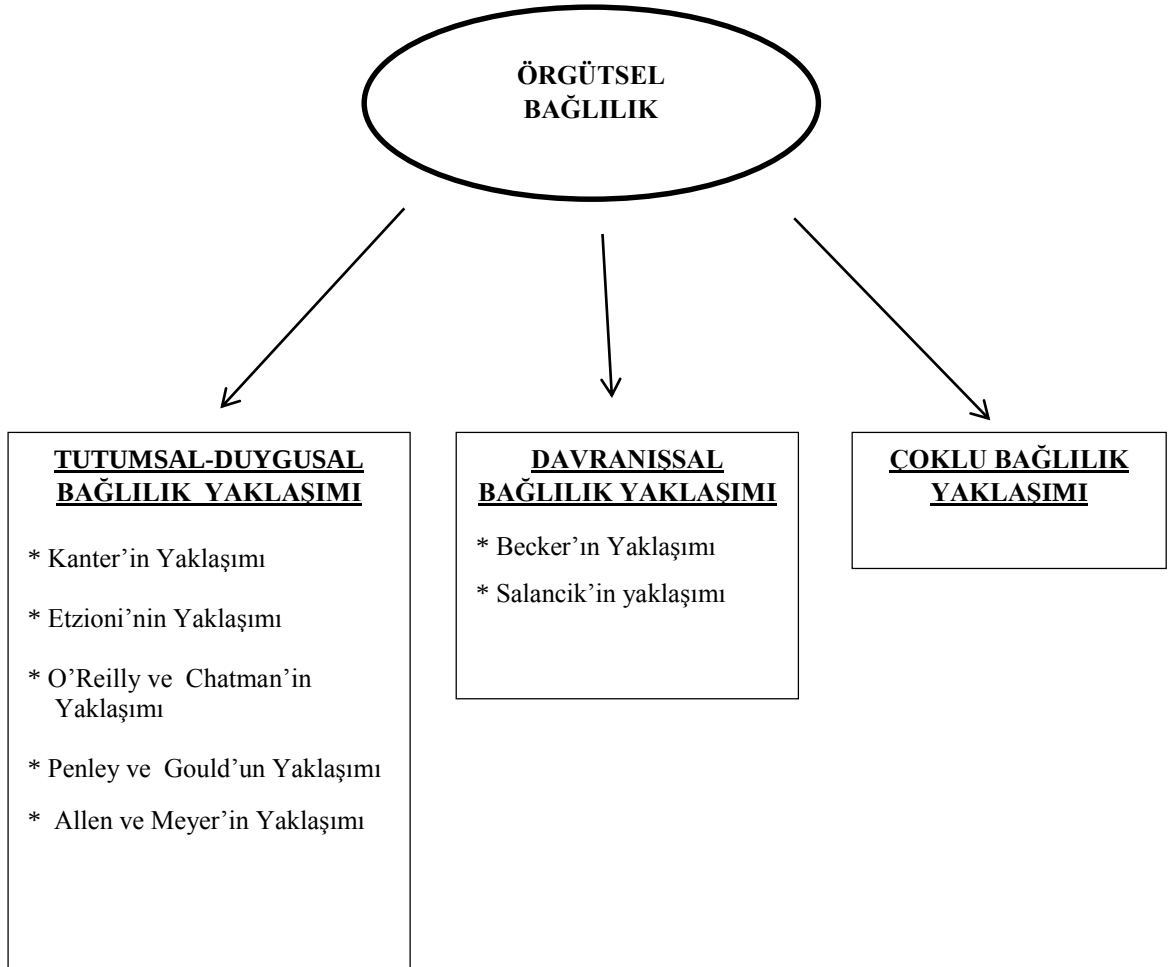
Örgütsel bağlılığın tek boyutlu değil çok boyutlu olduğu görüşü literatürde kabul görmekte ve 1) davranışsal bağlılık, 2) tutumsal - duygusal bağlılık, 3) çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç boyutta değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık teorilerinde bu bağlılık türlerinden bahsedilecektir.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ

Örgütsel bağlılık konusunda literatürde yapılan farklı sınıflandırmalar arasında öne çıkan sınıflandırma modelini Şekil 3.1.' deki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



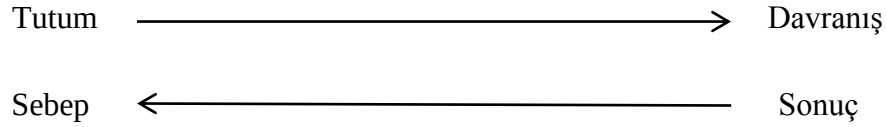
Kaynak: İnce ve Gül, 2005

3.3.1. Duygusal –Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum, kişinin bir konuya karşı sahip olduğu eğilimi belirtmektedir (Tekarslan ve Kılınç, 2000).

Tutum, gözlenerek tespit edilen bir davranış değil, davranışa neden olan eğilimdir. Bu basit bir çizim ile aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kağıtçıbaşı, 2006).

Şekil 3.2 : Basit Tutum –Davranış İlişkisi



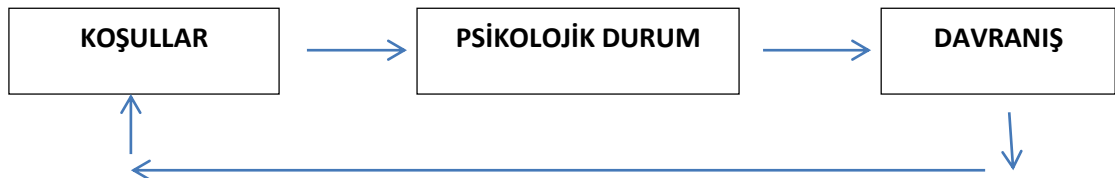
Kaynak: Kağıtçıbaşı, 2006

İşgörenin örgütle kendisi arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, işgörenin belli davranışlarda bulunmasına ya da bu davranışlara eğilimli olmasına sebep olacaktır. Söz konusu davranışlar örgüte devam edip etmeme, örgüt için çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlar olabilir. Davranışların sonuçları bağlılığın kalıcı olup olmayacağını ya da düzeyini etkilemektedir.

Tutumsal bağlılık bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliğini sürdürme arzusu, örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve sadakat duygusunu kapsamına alan olumlu bir yönelmeyi ifade etmektedir.

Genel olarak tutumsal bağlılık, işgörenin örgütü ile bütünleşmesinin ve örgüte katılıma isteğinin gücü olarak belirtilmektedir (Mowday, 1974). Tutumsal bağlılığın oluşumu Şekil 3.3’ deki gibi açıklanabilir.

Şekil 3.3 : Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991

Tutumsal bağıllıkla ilgili çalışmaların başlıcaları O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Kanter, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

3.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, çalışanların enerji ve sadakatlerini, gönüllü olarak bağlı bulundukları sosyal sisteme aktarmak istemelerini örgütsel bağıllık olarak ifade etmiştir (Kanter, 1968).

Kanter'e göre bağıllık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içinde meydana gelir. Sosyal sistem; grup birliği, sosyal kontrol ve sistemin devam etmesini içerirken, kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif eğilimleri içerir. Bu iki sisteme göre bağıllığın üç türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar; Devamlılık Bağıllığı, Birlik Bağıllığı ve Kontrol Bağıllığıdır (Kanter, 1968).

Devama Yönelik Bağıllık; bireyin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını fark edip örgütte devam etmenin kendisi için daha iyi olacağına inanıp örgütün üyesi olarak çalışmaya devam etmesi, örgütü için fedakarlık yapmaya istekli olması ve örgütün sürekliliği için özveride bulunması devama yönelik bağıllığı ifade eder.

Kanter, devamlılık bağıllığının “özveri” ve “yatırım” olarak iki unsurdan oluştuğunu belirtmektedir (Kanter, 1968).

Özveri, bireyin örgütün üyesi olabilmek için bazı şeylerden vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Birey örgüt üyesi olabilmek için, önem verdiği ve keyif aldığı bazı şeylerden vazgeçmeyi seçtiğinde, örgüt üyeliği için özveride bulunduğu örgüt üyeliği onun için çok daha değerlidir. Çünkü örgüt üyeliğinin artık bir maliyeti vardır.

Yatırım; kişinin sahip olduğu kaynaklarını örgüte bağlamasından dolayı örgütle karşılıklı menfaat ilişkisine girmesidir. Birey örgüt üyesi olarak kalabilmek için örgüte verdiği potansiyel kaynakları karşılığında örgütünden de kazanç elde etmeyi bekler. Örgüt başarılı olduğu sürece birey de kendine düşen payı alır.

Bireyin örgüte yaptığı yatırımlar karşılığında beklenti içerisine girdiği kazançları elde edebilmesi için örgütüyle bütünleşmesi ve örgütteki üyeliğini sürdürmesi gerekecektir (İlsev, 1997; Tekin, 2002).

Birlik (Kenetlenme) Bağıllığı; bireyin örgütteki kişi ve sosyal ilişkiler düzenine bağıllığını ifade eder. Bu bağıllık duygusal bir bağıllıktır.

Oluşan grup bilinci ve grup birlikteliği, örgütsel yıldırma, dışlanmayı ve yabancılaşmayı en aza indireyecek, grubun varlığı ve bütünlüğünü tehdit eden dış

güçlere karşı grup üyelerinin direncini, birlik ve beraberliğini daha güçlü kılacaktır (Kanter, 1968).

Birlik bağlılığını gerçekleştirmek için örgüt, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş yıldönümlerinin kutlanması, işgören oryantasyonu gibi yöntemlere başvurabilir. Bu bağlılık unsurunun güçlü olduğu örgütlerde, grup içi çekişmelere, çatışmalara, kıskançlıklara, psikolojik yıldırma davranışlarına rastlanmazken, grup birliği de oldukça yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Kanter, 1968).

Kontrol Bağlılığı; bireyin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve örgüt normlarına bağlanmasıdır (İnce ve Gül, 2005).

Kontrol bağlılığı, bireyin örgütün normlarını benimseyerek, örgütün beklediği davranışları göstermesi, örgütsel kurallara uyması ve otoriteye itaat etmesidir. Birey bunları bir baskı veya zorlama sonucu olarak değil, örgütün beklentileri ile kendi değerlerinin uyumlu olduğuna inanmasından dolayı yaşama geçirir (Varoğlu, 1993; Sökmen, 2000).

Kanter'in ele aldığı ve kısaca açıklanan bağlılık şekillerini ortaya çıkaran nedenler farklı olduğu için örgüt için yaratacağı sonuçlar da farklı olacaktır. Devama yönelik bağlılık kişinin örgüt üyeliğini sürdürmesine, birlik (kenetlenme) bağlılığı örgütü dışarıdan gelecek tehlikelere karşı çalışanlar sayesinde güçlü durabilmesine, kontrol bağlılığı üyelerin kendi normları ve örgütün değer ve normlarının uyum içerisinde olmasına neden olacaktır.

Bu üç bağlılık türü birbirini tamamlayıcı niteliktedir ve örgütün uzun ömürlü ve başarılı olabilmesi için bu üç bağlılık türüne de ihtiyacı vardır.

3.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, bireyin örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan üç tür güçten bahseder. Bunlar; “korkutma”, “ödüllendirici” ve “sembolik” güçlerdir. Korkutma gücü; kural ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezaya dayanır. Ödüllendirici güç; ekonomik ödül ve kaynakların kontrolüne dayanır. Sembolik güç ise; prestij ve saygı görme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Örgütteki uyum sistemini bu güç türleri oluşturur. Etzioni, bireyin, örgütteki bu uyum sistemine yönelimini, "katılım" olarak adlandırmakta, katılımın olumlu ya da olumsuz olabileceğini söylemektedir.

Etzioni, olumsuz katılmayı; yabancılaşma, olumlu katılmayı; bağlılık olarak adlandırmaktadır (Samadov, 2006).

Ahlaki Bağlılık; işgörenin, örgütün kimliğini ve amaçlarını içselleştirmesiyle örgüte yönelik olarak geliştirdiği pozitif bir eğilimdir (Mowday vd. 1982).

Bu bağlılık türünde birey örgütün amaçlarını içselleştirdiği için kendisine sunulan maddi manevi ödüllerde değişiklik olsa bile bireyin örgüte bağlılığında bir değişiklik olmamakta, kişi örgütün hedeflerine ve yaptığı işe inanarak çalışmaya devam etmektedir.

Hesapçı Bağlılık; bu bağlılık türünde bireylerin bağlılık düzeyleri örgütle kişi arasındaki çıkar ilişkisine göre değişmektedir. Birey, örgütün kendine sağladığı teşvikler oranında örgüte katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, katkı ve kazanım dengesini sürekli olarak ayarlama girişiminde bulunmaktadır (Newton ve Shore, 1992).

Yabancılaştırıcı Bağlılık; yabancılaştırıcı bağlılıkta bireyler örgüte psikolojik olarak bağlılık duymazken örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000). Bu bağlılık türünde birey, psikolojik anlamda örgüte bağlılık hissetmemesine karşın üye olarak durmaya zorlanmaktadır, örneğin cezaevindeki mahkumlar. Birey kendini baskı altında ve örgütü cezalandırıcı gördüğü için buradaki yabancılaştırıcı bağlılık negatif bir eğilimi ifade eder.

3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, işgörenin işine dört kolla sarılma hissini, sadakati ve örgütün değerlerine inancını kapsayan, örgüt ile işgören arasında oluşan psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır.

Bireyin örgüte bağlılığı üç boyutta ele alınabilir: Uyum, özdeşleşme ve benimseme (O'Reilly ve Chatman, 1986; Balay, 2000).

Uyum boyutunda olan örgütsel bağlılıkta birey, örgütü içtenlikle ve inanarak değil yüzeysel olarak destekler. Bireyin örgüte karşı geliştirdiği bağlılık duygusunun ve bu nedenle sergilediği tutum ve davranışların temel nedeni, belirli dışsal kazanımları elde etmek veya cezalardan korumaktır (İnce ve Gül, 2005).

Uyum bir zorunluluk bildirir, örgüt üyesi yaptığı işi inanarak değil sadece yapmak zorunda olduğu için yapar. Birey örgüt amaçları doğrultusunda gösterdiği davranışların sonucunda kendi beklentileri karşılanırsa ve gelecek zamanda da karşılanacağına inanmışsa örgüt üyesi olarak kalmaya devam edecektir.

Özdeşleşme boyutunda birey, tatmin edici ve kendisini tanımlayıcı ilişkileri korumak amacıyla, örgütün bir üyesi olmayı arzular (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Bireyin diğer grup üyeleriyle iyi ilişkiler kurabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmek, kendini ifade etmek, iş doyumunu sağlamak için kendi davranışlarını onların değerlerine göre ayarlamasına özdeşleşme diyebiliriz.

Benimseme (İçselleştirme) boyutu tamamen kişisel değerler ve örgütsel değerler arasındaki uyuma bağlıdır. Buna dair davranış ve tutumlar; örgütteki çalışanların çoğunun iç dünyaları ve örgütün değerleriyle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Balay, 2000).

Birey örgüt değerlerini içselleştirdiği takdirde örgütün amaç ve beklentilerine uyumlu davranışları içinden gelerek, gerçekten isteyerek uzun süre gösterme ihtiyacı duyar.

Örgütlerde özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılık gösterenlerin uyum boyutunda bağlılık gösterenlere göre örgütle arasında kuvvetli bir bağ olduğu ve iş devrinin daha az olduğu belirtilmiştir. Uyuma dayalı bağlılıkta birey örgüte verdiklerini ve örgütten aldıklarını kıyaslayacak, eğer sonuçta fazladan ödül almayacağını bilirse işi için gereğinden fazla çaba göstermeyecektir.

3.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni' nin örgüte katılım modelinde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli faktör mevcut olduğunu ancak bu kavramların birbirine zıt kavramlar mı ya da birbirinden bağımsız kavramlar mı oldukları anlaşılamamaktadır. Penley ve Gould (1988), bu iki katılım türünü birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadırlar. Bu durumda, ahlaki katılımın tersi yabancılaştırıcı katılım değil, ahlaki katılımın olmamasıdır (İlsev, 1997).

Penley ve Gould da Etzioni'nin yaklaşımını model olarak örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemektedirler. Ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere isimlendirilirler (Penley ve Gould, 1988).

Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılık kavramının duygusal biçimlerinden biridir. Örgütsel hedefleri, değerleri kabullenme ve hedef, değerlerle içselleştirmeye dayanmaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, örgütsel bağlılık kavramının araçsal biçimini temsil etmektedir. Çalışanların örgütü için ortaya koyduğu katkılar ile örgütten edindiği ödül ve teşvikleri karşılaştırması sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz bir eğilimdir.

Çıkarıcı bağıllıkta bireyin örgüte duyduğu bağıllık, çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Bu bağıllık türünde birey, özellikle örgüt içindeki ödül ve kaynak dağıtımını yapan, terfi kararında söz sahibi olan etkili kişiler tarafından fark edildiği anda örgüt için maksimum çaba sarfetme eğilimi göstermektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllık, bireylerin, örgütün iç çevresine karşı kontrolünün yetersiz kaldığı ve alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamaları sonucunda örgütlerine karşı gelişen bağıllık türüdür. Bu bağıllık türünün oluşmasının en temel nedeni, çalışanların başka iş ve örgüt alternatiflerin yokluğunu algılamasından ve bireyin kariyer ve iş konusundaki güvensizlik duygusundan kaynaklanmaktadır.

3.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağıllığı, işgörenlerin çalıştığı örgütte devam etme kararları ve örgütle ilişkilerine yön ve şekil veren psikolojik bir süreç şeklinde ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991).

Meyer ve Allen 1984 senesinde yaptıkları çalışmada örgütsel bağıllık kavramını; duygusal anlamda bağıllık duyma ve hesaba dayalı olarak bağıllık duyma olarak iki alanda incelemişlerdir. 1990 yılında yaptıkları yeni çalışmada ise “normatif bağıllık” kavramını ekleyerek örgütsel bağıllığı üç boyutlu bir modelle açıklamaya çalışmışlardır.

Duygusal Bağıllık, kişinin örgütüne duygusal anlamda bağlandığı, çalıştığı örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyduğu, bundan haz aldığı, kendi kimliğini örgütün kimliğiyle özdeşleştirdiği, onunla bütünleştiği bir durumu belirtmektedir (Balay, 2000).

Bağıllığın bu türünde işgören, örgüt değerlerini güçlü bir şekilde benimser ve örgüte ait bir parça olarak kalmayı ister. Bu durum işgören için ideal bir “mutluluk” halidir. İşgörenin örgüte güçlü bir bağıllığının olması, o kişinin kendi isteğiyle örgütte kalması anlamına gelir. İşgörenin örgütsel bağıllığının en güzel şeklidir. Gerçekte bu kişiler her örgüt sahibi ve yöneticisinin çalışmak istediği, gerçekten kendini örgütüne adanmış ve sadık işgörenlerdir. Bu işgörenler fazladan sorumluluk almak için hevesli olup, görevlerine karşı pozitif tutum sergilerler ve icap ettiğinde fazladan çaba gösterirler (Çetin, 2004).

İş tecrübeleri ve kişisel özellikler duygusal bağıllığın oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Örgütlerde en çok yaratılmak istenen bağıllık türü duygusal bağıllıktır.

Allen ve Meyer (1990) tarafından duygusal bağlılığa etki eden faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- İşin güçlüğü: İşgörenin örgütte yaptığı işin nispeten zor ve çaba isteyen bir iş olması.
- Rolün açıklığı: Örgüt tarafından, işgörenden ne beklendiğinin çalışanlara net bir şekilde belirtilmesi.
- Amacın açıklığı: İşgörenlerin, örgütte yerine getirdikleri görev ve işlerin hangi amaca yönelik olduğu konusunda fikirlerinin olması.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimin, astlarından gelen tüm önerilere açık olması.
- Arkadaş bağlılığı: Örgütte çalışan bireyler arasında doğal ve samimi ilişkilerin mevcut olması.
- Eşitlik ve adalet: Örgütsel sorumluluk, kaynak ve görevlerin dağıtımında adaletli olunması.
- Kişilere verilen değer: İşgörenlerce yerine getirilen iş ve görevlerin, örgütün amaçlarına ulaşması konusundaki öneminin çalışanlara hissettirilmesi.

Devam Bağlılığı, çalışılan örgütten ayrılmanın maliyetinin fazla olacağının tahmin edilmesi ve başka iş alternatiflerinin kısıtlı olduğuna yönelik algı sebebiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur.

Devam bağlılığı zorunlu bir bağlılık türüdür; maddi ve manevi faktörlere göre oluşur. Bu bağlılık türünde çalışanın örgüt için sarfettiği çaba, emek ve zamanın karşılığı olarak sahip olduğu statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi unsurları, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceğini düşünür ve bu düşünce işgörenin örgütsel bağlılığını oluşturur. Devam bağlılığı kişinin içinden gelen bağlılık değil, dış unsurlara dayalı bağlılıktır. Devam bağlılığında birey çalıştığı örgüt ile özdeşim kurmamıştır (Tutar, 2007).

Allen ve Meyer (1960), Becker 'ın yan bahis teorisinden esinlenerek geliştirdikleri devam bağlılığı, iki faktöre dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin örgüte yaptığı zaman, emek, enerji, başka bir örgüte aktaramayacağı iş yeteneği gibi yatırımlardır. Kişi örgütten ayrıldığı takdirde, tüm bu yatırımlarının boşa gideceğini

düşünmektedir. Devam bağlılığını etkileyen diğer faktör ise alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasıdır (Allen ve Meyer, 1990).

Allen ve Meyer (1990) devamlılık bağlılığını etkileyen faktörleri şöyle sıralamıştır:

- Yetenekler: İşgörenin mevcut yetenek ve deneyimlerini, bir başka örgüte aktarabilme durumu.
- Eğitim: İşgörenin mevcut eğitiminin başka bir örgütte işe yarayıp yaramaması durumu.
- Yeniden Yerleşme: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, nerede yaşayacağı sorunu.
- Kendine yatırım: İşgörenin harcadığı emek ve zamanının büyük kısmını mevcut örgütüne vermiş olma durumu.
- Emeklilik primi: İşgörenin, hali hazırda çalıştığı örgütten ayrılması halinde emeklilik primini kaybetme korkusu.
- Sosyalleşme: İş görenin yaşadığı bölgede ne kadar zamandır oturduğu sorunu.
- Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, aynı önemde ve nitelikte benzer bir iş bulma şansının olup olmaması.

Normatif Bağlılık; Meyer ve Allen, Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen bağlılığın “normatif” boyutunu da ilave etmek suretiyle üç faktörlü örgütsel bağlılık modelini oluşturmuşlardır (Gül, 2002).

Allen ve Meyer (1990), çalışanın zorunluluk duygusuna dayalı olarak örgütte kalmaya devam ettiği bu bağlılık türüne normatif bağlılık adını vermişlerdir.

İşgörenlerin kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissettikleri duygularını belirten normatif bağlılıkta esas olan işgörenin kendini zorunlu hissetmesidir. Bu anlamda işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etme kararlarında, bunun doğru ve ahlaki bir görev olduğuna inanmalarının etkili olduğu ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1997).

Diğer bir ifadeyle çalışan, örgütüne karşı kendini sorumlu hisseder ve örgütü için yerine getirmek zorunda olduğuna inandığı yükümlülükleri olduğunu düşünür. Bu açıklamalardan hareketle normatif bağlılık; işgörenlerin ahlaki açıdan **“zorunluluk hissettikleri için”** yaşadıkları bağlılık şeklinde tanımlanabilir. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kişisel değerlere ya da örgütte kalma yükümlülüğüne sebep olan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmaya devam etmeyi kendisi için bir **“görev olarak**

algıladığından” ve çalıştığı örgüte bağlılık göstermenin **“doğru bir davranış olduğunu hissettiğinden”** örgüt üyeliğini sürdürürler. Farklı bir ifadeyle normatif bağlılık; çalışanların kişisel sadakat ahlakları ile bağlantılı olup, çalışanların sosyal ve kültürel özellikleri ile ilgilidir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Normatif bağlılığın oluşmasında aileden öğrenilenler, uzun süre aynı kurumda çalışmanın önemli ve övünülecek bir davranış olarak görülmesi neden olurken bu bağlılık işgörenin kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine ve bunu bir erdem saymasına neden olmaktadır.

3.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Duygusal – Tutumsal bağlılık örgütsel davranış alanında uğraş veren araştırmacılar tarafından kullanılırken, davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu olarak sosyal psikologlar tarafından ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Davranışsal bağlılık çalışanın örgütle karşılıklı bir çıkar ilişkisi içerisine girmesi, bu alışverişin işgören açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte çalışmaya istekli olma, örgütten ayrılmamak ve devamsızlık yapmamak gibi davranışlarda bulunmamasıdır.

Literatürde davranışsal bağlılığa ilişkin Becker’ın “Yan Bahis Yaklaşımı” ve “Salancik’in Yaklaşımı” olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir.

3.3.2.1. Becker’ın Yan Bahis Yaklaşımı

Çalışanın mevcut ve süreklilik arz eden davranışlarını sergilemekten vazgeçtiğinde o güne dek kazandığı maddi ve manevi unsurları kaybedeceğini düşünüp, mevcut davranışlarına devam etmesidir (Meyer and Allen, 1984). Kişi, hizmette bulunduğu ya da herhangi bir şey ürettiği örgüte duygusal anlamda bağlanmamakta, sadece örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceklerinin farkında olduğu örgütte çalışmaya devam etmektedir .

Becker’a göre işgörenleri bağlılık göstermesine sebep olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Gül, 2003).

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi, yaşadığı toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları sebebiyle hareketlerini kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılar nedeniyle, çok fazla iş değiştiren kişilere iş yaşamında güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek verebiliriz.

- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerden diğeri, bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay maaşından belli miktarda kesinti yapılan bir işgöreni düşünelim. Bu işgören işinden ayrılmak isteyince, çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen miktarın tutarın ne kadar fazla olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bürokratik uygulamalar işgöreni bir yan bahse sokmuştur. Örgütten ayrıldığı zaman çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen ve hakkı olan bu parayı alamayıp, emekli aylığı hakkını da kaybetmiş olacaktır.

- **Sosyal Etkileşimler:** Becker'ın yan bahis kaynaklarından üçüncüsü sosyal etkileşimlerdir. İşgören, diğerlerinin onunla çalıştığı süre zarfında kendisiyle ilgili bir kanaatin oluşmasını sağlamıştır. Oluşan olumlu kanaatin bozulmaması için buna benzer davranışlar sergilemek durumundadır.

- **Sosyal Roller:** Yan bahisler bireyin içinde yaşadığı sosyal duruma alışmış olmasından da kaynaklanabilir. Bu durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gerektirdiği davranışları yerine getirmeye çok fazla alıştığından bundan sonra yeni bir role uyum sağlaması oldukça zor olacaktır.

Sonuç olarak örgütte çalışan bireyin yaşı ve çalıştığı süre arttıkça yaptığı yatırımlar da doğru orantılı artacağından, çalıştığı örgütten ayrılması gittikçe zorlaşacak ve çalıştığı örgüte bağlılığı artacaktır. Bu kurama göre birey için örgütünden ayrılmanın sosyal, ekonomik ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğundan birey örgütte çalışmayı bir zorunluluk olarak kabul edecek ve örgüt üyeliğini sonlandırabilecek davranışlardan kaçınacaktır.

3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması, tutumları ile davranışları arasında bir uyum sağlaması olarak ele alınmaktadır (İlsev, 1997).

Salancik'in yaklaşımı, davranış ve tutumlar arasındaki dengeye dayanmaktadır. İşgörenin tutum ve davranışları uyumlu olmadığı zaman işgören strese girecektir. Tutum ve davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005).

Salancik (1977) örgütsel bağlılık yaratan davranışların özelliğini dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar; davranışın açıklığı, geri dönülemez oluşu, gönüllü yapılması ve herkes tarafından bilinmesi olarak ifade edilmektedir.

Bireyin çalışacağı örgütü ve işini seçerken aldığı kararlar, verdiği karara olan bağlılığı etkiler. (O'Reilly ve Caldwell 1981).

Davranışın Açıklık ve Kesinliği: Davranış açık ve net olduğu ölçüde, bu davranışa yönelik bağlılık yüksek olacaktır. Örnek vermek gerekirse, işgören işe başlarken örgüt ile sözleşme imzalamışsa, belirtilen süre boyunca o işyerinde çalışacağı net bir şekilde belirtilmişse ve birey tüm bunları bilerek o işi seçmişse, seçimini inkâr etmeyecektir. Sonuç olarak, seçimine yani çalıştığı örgüte bağlılığı sağlanacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması: Dışarıdan herhangi bir baskı ile karşılaşmaksızın bir davranış gönüllü olarak sergileniyor ise birey bu davranış ve sonuçlarına karşı kişisel olarak kendini sorumlu tutacaktır. Dışarıdan gelen olumsuz baskı negatif bir tepki yaratacak iken, içten gelen irade davranışa karşı gönüllü bağlılık yaratacaktır. Dolayısıyla, birey bu davranışı rutin olarak sergileme gereksinimi duyacaktır (İlsev, 1997; Uygur, 2004).

Davranışın Başkaları Önünde Gerçekleşmesi: Bireyin örgüte üyeliğinin veya davranışlarının, diğer bireylere duyurulması ve gözlenebilmesinin sağlanmasıdır (Tekin, 2002). Bireyin yaptığı davranış, ailesi, iş arkadaşları veya dostları tarafından duyulmakta veya gözlemlenebilmekte ise, birey bu davranışlarının sonuçları ile ilgili sorumluluğunu görmezlikten gelemeyecektir (İlsev, 1997; Uygur, 2004).

Davranışın Geri Dönülmez Olması: Bir birey işe girdikten sonra o işi değiştiremeyeceğine inanırsa, yaptığı işi başlangıçta sevmiyor olsa dahi zamanla sevmesini haklı çıkaracak olumlu tutumlar geliştirerek işine bağlılık sağlayacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981; İlsev, 1997; Uygur, 2004).

Becker ve Salancik bağlılığı, mevcut davranışları devam ettirme isteği olarak değerlendirmektedir. Becker'in yaklaşımına göre işgörenin davranışa bağlılık göstermesi için sözkonusu davranışı terkettiği zaman kaybedeceği maliyeti farketmesi gerekmektedir. Salancik ise yaklaşımında mevcut davranışa yönelik bağlılığın meydana gelmesi ve devam edebilmesi için işgören ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan davranış devam ettirme isteğinin olmasının gerektiği görülmektedir.

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

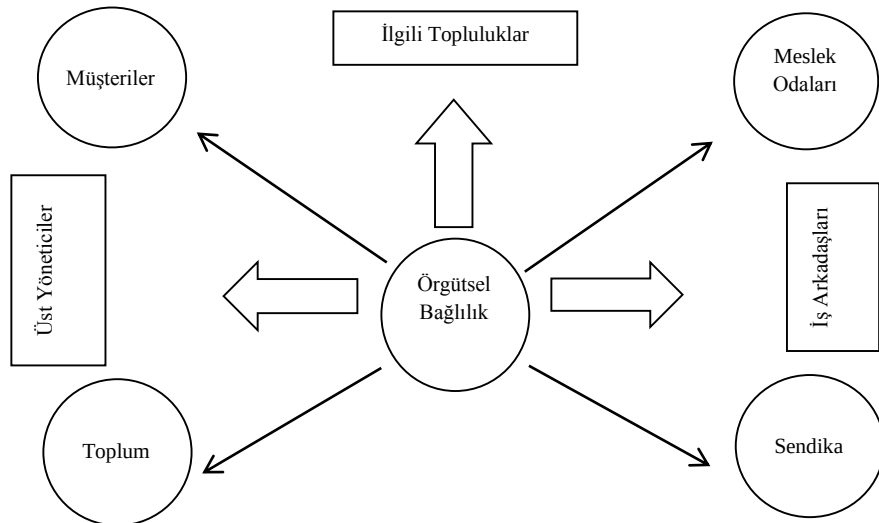
Reichers (1985), bağlılık yaklaşımını daha da geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını savunmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar çoğunlukla bağlılığın örgütün tamamına duyulduğu anlayışına dayanmaktadır. Oysa Reichers'a göre örgütler tamamı aynı olan bir bütünü değil tam tersine her biri değişik amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir (İnce ve Gül, 2005).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış gruplara hissedilen bağlılıkların toplamından meydana gelir (Balay, 2000; Cengiz, 2001).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütte çok fazla referans grubu bulunmaktadır. Bu referans grupları, işgörenin iş arkadaşları, idarecileri, sendikalar, işgörenin mesleği gibi birçok unsurdan meydana gelir. Bu unsurların her birinin işgören açısından taşıdığı değer farklıdır (Demirgil, 2008; Gül, 2002).

Şekil 3.4' de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren, keskin sınırları olmayan, iç ve dış çeşitli öğelerin farklı bağlılıklarının toplamı olarak meydana gelmektedir. İşgörenler, örgüt içinde idarcilere, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları gruplara farklı bağlılıklar geliştirebilirler, aynı zamanda örgüt dışında varolan sendikalara, meslek odalarına, müşterilerine ve topluma da değişik düzeylerde bağlılık hissedebilirler (Balay, 2000).

Şekil 3.4. : Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Balay, 2000

Bahsedilen koalisyonlar örgütün müşterileri, meslek odaları, toplum, sendikalar, iş arkadaşları ve üst düzey yöneticiler gibi farklı referans gruplarıdır. Bu referans gruplarının kendilerine özgü farklı hedef ve amaçları vardır. Bu nedenle işgören bu referans gruplarına karşı farklı düzeylerde bağlılık hisseder. Bu nedenle bu gruplara ve örgütün tamamına hissedilen bağlılık düzeyleri değişiklik gösterir. Bu nedenle bu yaklaşıma Çoklu Bağlılık Yaklaşımı denir.

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri “Kişisel, Örgütsel ve Çevresel Faktörler” olarak üç ana başlığa ayırıp, bunları da kendi içinde alt başlıklar olarak inceleyebiliriz.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık konulu araştırma ve incelemelerde kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğunu vurgulayan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Literatürde kişisel faktörler; kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme başlıkları altında incelenmiştir.

a) İş Beklentileri

İnsanlar iş yaşamına kişisel amaçlarına ulaşmak ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla girerler. Çalışacakları işin bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacakları gibi bir beklentileri vardır. İnsanlar bu amaçlarla örgütlere katılırlar. Aslında bu amaçlara ulaşmada örgütlere katılım bir araç olarak görülmektedir. Bu sebeple örgütlerin ulaşmak istenen amaçları karşılayabilme ya da bu amaçlara hizmet etme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Cohen, 1992). Net olarak tanımlanmış ve ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile bireysel beklentiler birbirleri ile örtüştükleri takdirde, örgütsel bağlılık da bundan pozitif olarak etkilenecektir. Önemli olan bireysel ve örgütsel beklentilerin uyum içinde olmalarıdır (Cohen, 1992).

b) Psikolojik Sözleşme

İşgören ile örgüt arasında çoğunlukla iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olarak adlandırılan iki çeşit sözleşme bulunmaktadır. İş sözleşmesi; işgören ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve sorumluluklarının yazılı olduğu formal sözleşmelerdir (İnce ve Gül, 2005).

Schein (1980) “Psikolojik sözleşme bir birey ve onun işverenin birbirlerinden ne bekledikleri hakkındaki inançların birleşmesini ifade eder. Bu çalışan ve işveren arasında mevcut olan, yazılı olmayan beklentilerinin karşılıklı şeklidir.” diyerek tanımlamıştır.

Psikolojik sözleşme, bireyin örgüte girmesiyle birlikte, birey ile örgüt arasında gerçekleşen üstü kapalı bir sözleşme olmasına rağmen, her iki tarafta birbirlerinin beklentilerinin ne olduğunun farkındadır. Örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için bireyden zaman, bilgi, çaba ve yeteneklerini ortaya koymasını beklerken, birey de, örgüte sunduğu bu katkıları karşılığında; ücret, kariyer, statü ve güvenlik gibi kazanımlar yoluyla, örgütten katkılarını tazmin etmesini beklemektedir.

Psikolojik sözleşme, işgörenin daha esnek olmasına imkan tanıyarak, örgüt ve çalışan arasında güven duygusunu kuvvetlendirir ve çalışan performansını ve verimliliğini artırır. Çalışan işinden tatmin olur ve örgüte bağlılığı artar.

c) Kişisel özellikler

Kişisel özellikler çerçevesinde cinsiyet, yaş, ırk, eğitim durumu, kıdem gibi birçok özelliğin, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

3.4.1.1. Yaş

Birçok araştırmacı örgütsel bağlılık ve yaş arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif iş olanakları bulma imkanı azalacağından, yaş arttıkça bireylerin örgütlerine daha bağımlı hale geleceklerini belirtmişlerdir.

Yaşlı çalışanlar uzun süre aynı işi yaptıkları için mevcut tecrübelerine güvenirlir ve bu güven ortamında örgütlerine bağlılık güçlenmiş olur.

Yaşlı çalışanların gençlere kıyasla işverene sadakatleri daha yüksektir ve sıkı çalışmanın bir ödülü olarak iş güvencesi ve sürekli ücret artışı ortaya çıkacağına inançları daha fazladır. Genç jenerasyona göre ise işverenin sadakatine bel bağlama oldukça riskli bir durumdur. Bu nedenle , genç jenerasyona göre kendi kariyerlerinin sorumluluğunu kendileri üstlenmelidir ve hızlı kariyer değişimi yapmaya daima hazır olmalı ve beklenmeyen fırsatlardan yararlanma hususunda daima hazırlıklı bulunmalıdırlar (Brousseau vd., 1996). Bunun da ötesinde, genç işgörenler şayet beklentileri mevcut örgütleri tarafından karşılanamıyor ise alternatif istihdam olanakları ararlar veya iyi bir iş fırsatı doğduğunda onu değerlendirmek için hiç düşünmeden örgütlerinden ayrılırlar.

3.4.1.2. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olan kişisel özelliklerden bir diğeri eğitim düzeyidir.

Bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe iş yaşamından beklenen maddi ve manevi unsurlar artmaktadır. Ekonomik ve sosyal durumları imkan verdiği ölçüde eğitimini devam ettirmiş ve yüksek eğitim almış bireylerin, eğitim seviyesi düşük olanlardan iş yaşamına bakışları daha farklı olmaktadır. İş yaşamına daha küçük yaşlarda başlamak yerine daha yüksek maliyeti göze alan işgörenler, gelir elde etmeyi erteleyip eğitimleri bittiğinde nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almayı tercih ederler. Eğitim aldıkları sürede harcadıkları zaman ve yaptıkları yatırımın karşılığında iş yaşamında maddi ve manevi talepleri daha yüksek olmaktadır. Sadece ücret değil, iyi bir statü ve kariyer sahibi olmak eğitim düzeyleri yüksek olan bireylerin talep edecekleri unsurlardandır (Çakır, 2001).

Çalışanın eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Bunun nedeni, yüksek eğitim alan işgörenlerin istek ve beklentilerinin daha fazla olması ve beklentileri karşılanmadığı durumda eğitilmiş işgörenin farklı iş alternatiflerinin olmasıdır. Örgütte maddi ve manevi doyum sağlamadığında nitelikli işgücünün karşılığını almak için örgüt değiştirmekte sakınca görmeyecektir. Çünkü yüksek eğitim almış kişiler için meslekleri daha önemlidir, örgüte bağlılıktan ziyade mesleki bağlılık ön plandadır.

Literatürde hakim olan eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü ilişkiye alternatif farklı bir görüş de Gallie ve White tarafından savunulmuştur. Gallie ve White (1993) eğitim düzeyinin yüksek olması bireye daha fazla alternatif iş olanakları sunarak

sevilen işin yapılması imkanını yarattığından dolayı, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında, sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişkinin olacağını savunmuşlardır (Gallie ve White, 1993).

3.4.1.3. Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütsel bağlılık ile çalışılan süre arasında paralel bir ilişki bulunmakta olup, örgütte çalışarak geçirilen süre arttıkça örgütsel bağlılık da artar.

Becker perspektifinin devamı olarak çalışma süresinin çalışanın örgüt içinde yaptığı yatırım miktarını artırdığı ve böylece örgütten ayrılmayı daha maliyetli duruma getirdiği söylenebilir. Örneğin, belli bir çalışma süresinden sonra işgörenin örgütünü bırakması, kıdem tazminatını alamayacağı anlamına geldiğinden, çalışma süresinin fazla olmasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etki yaratacağı düşünülür. Örgütte uzun süre bulunan kişi, örgüt kültürünü, hedeflerini daha iyi bilip ve örgüte uyumu artacaktır. Bu unsurların hepsi örgütten ayrılmaya engel olacak ve örgütsel bağlılığı güçlendirecek bir etki yaratacaktır (Cengiz, 2001).

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nedeni konusunda kesin bir şey söylemek görüldüğü kadar kolay değildir. Bunun nedenlerinden birisi; daha uzun çalışma süresine sahip olan bireylerin daha fazla tecrübe kazanmaları sonucunda örgüte olan bağlılıklarının artmasıdır. Diğer bir neden; güçlü örgütsel bağlılığa sahip olmayan bireylerin kıdemlerinin erken yıllarında örgütten ayrıldıklarından, buna karşın örgütsel bağlılığı güçlü olanların örgüte çalışmaya devam ettiklerinden dolayı çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki yaşanmaktadır. Bir başka neden ise; çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken bireyin yaşı kontrol altına alındığında ilişkinin düzeyi zayıflamaktadır. O halde, kıdem ile bağlılık arasında pozitif ilişkiyi yaratan esas unsur bireyin yaşı olabilir (Meyer ve Allen, 1997).

3.4.1.4. Cinsiyet

Beylerin mi yoksa bayanların mı bulundukları örgüte daha çok bağlılık duydukları konusunda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırmalar kadınların örgütsel bağlılığının kuvvetli olduğunu bazıları ise erkeklerin örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu savunmuştur.

Bayan personelin örgütsel bağlılık seviyesinin, erkek personelin bağlılık seviyesinden düşük olduğunu savunanların dayanakları şu şekildedir; erkeklerin işi her şeyin üstünde tuttukları, kadınların ise iş yerine aile içindeki rollerini daha fazla önemsedikleri, ailesel değerleri örgütteki kariyer fırsatı ve örgütsel değerlerden daha hayati gördükleri, bundan dolayı da erkeklerin kadınlara kıyasla örgüte daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir. Kadınların ailelerine ve evleri ile ilgili görev, sorumluluk ve rollerine erkeklere oranla daha çok önem verdiklerinden örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bu da sonuçta örgütlerine olan bağlılıklarını erkeklere oranla güçsüz kılmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Ayrıca kadınlar, kendilerine yönelik olumsuz tutumlar, iş – aile stresi, rol çatışması, hukuksal normlar, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılar ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları uygulamalarından kaynaklanan çeşitli engellemelerden dolayı işgücüne katılmada erkeklere oranla daha fazla güçlükler yaşamaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler; kadınların örgüt değiştirmeyi zor bir faaliyet olarak görmeleri, çalışılan yeri sürekli değiştirmekten hoşnut olmamaları, örgüt üyeliğini kazanmak için erkeklere kıyasla daha fazla sayıda engeli aşmak durumunda kalmaları, bu engellerin onların motivasyonlarını arttırdığı ve çok fazla ayrımcılık yaşamaları gösterilmiştir. (Angle ve Perry, 1981).

Önemli ölçüde kadın işgücü istihdam eden işletmeler, kadınlara yeterli oranda fırsat ve imkan tanıdığında kadınların hem örgüt hem de aile içerisindeki görevlerini başardıkları gözlemlenmiştir.

Bazı araştırmacılar cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır.

3.4.1.5. Medeni Durum

Medeni durum örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir değişken olarak kabul görmektedir.

Evli ya da ayrılmış bireylerin örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulacakları ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir. Evli olup aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan yaşlı ya da çocuk bağımlılara sahip olmanın bireysel

bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Ancak bazı araştırmacılar, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını düşünmektedirler (Sürgevil, 2007).

3.4.1.6. Kültürel Farklılıklar

Kültürlerarası farklılıkların örgütsel bağlılığı etkilediğini savunan Tayeb, örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak iki kültürel özelliği ele almaktadır. Bunlardan birisi “kadercilik” diğeri ise “bireyciliktir”. Tayeb’ e göre işgörenlerin kaderciliği arttıkça işlerinden beklentileri azalacak ve iş tatminleri artacaktır. Bu iş tatmininin de örgütsel bağlılığı arttıracak ileri sürülmektedir. Bireycilik açısından ise Tayeb, işgörenlerin bireyciliği azaldıkça kendilerini bir gruba ait hissetme ihtiyaçlarının artacağını ve çalıştıkları örgütün de kendilerini ait hissedebilecekleri bir grup olabileceğini savunmaktadır. Sonuç olarak bireycilik azaldıkça, örgüte olan bağlılık artacaktır. (Tayeb, 1980).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; (a) işin niteliği ve önemi, (b) yönetim ve liderlik, (c) ücret düzeyi, (d) denetim, (e) örgüt kültürü, (f) örgütsel ödüller, (g) takım çalışması, (h) örgütsel destek, (ı) örgütsel iletişim, (j) rol belirsizliği ve rol çatışması biçiminde sınıflanabilir.

3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşgörenlerin yaptıkları işin niteliği, örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir. Önemli bir pozisyonda çalışan işgörenin örgütsel bağlılığı yüksek olurken, yaptığı iş diğer pozisyonlara göre daha az nitelikli ise bu işgörenin örgütsel bağlılığı daha az olacaktır.

Düşük statüdeki işgörenler için yaş, medeni hal, eğitim, kıdem, çocuk sayısı gibi bireysel unsurlar örgütsel bağlılığı daha fazla etkilerken, yüksek statülü işgörenler için örgütün nitelikleri örgütsel bağlılığı daha fazla belirlemektedir. Yüksek statülü işgörenler için kararlara katılım, otonomi gibi unsurlar, bağlılık açısından daha önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir. Dolayısıyla yüksek statüye sahip çalışanların, örgüte olan

bağılıklarının ancak, işleriyle ilgili beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması durumunda ortaya çıkabileceği söylenebilir (Cohen, 1992).

Lung ve arkadaşları tarafından da işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görüşü desteklenmiştir (Lung vd., 2002).

3.4.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, yöneticilerin işgörenler ile ilişkilerinde ve işgörenleri çalışmaya yönlendirdiğinde kullandığı yöntemi ifade etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin tarzı, işgörenlerin örgütün hedeflerini benimseme ve örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olmaktadır. Yöneticilerin iş görenlere baskıcı, kontrolcü ya da sert yaklaşırlarsa işgörenlerin yeni fikir üretmeleri, kendilerini yönetime anlatabilmeleri baskılanmış olacaktır. Bu nedenle örgütün önemli fonksiyonunu yerine getiren üst yöneticilerin tavır, hareket ve davranışları işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyecektir (Gündoğan, 2009).

Katılımcı, değişime açık, çalışanına güvenen, yenilikçi yönetim şekli, çalışanın beğenisini sağlayacak ve örgüt içinde çalışanın olumlu davranış sergilemesine sebep olacaktır. Yönetimin bu yaklaşımı çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracaktır.

Ayrıca, İnce ve Gül (2005) genellikle örgütte işgörene yüklenen görevleri azaltan etmenlerin, işgörenin bağlılığını da azalttığını ileri sürerken yöneticilerin, işgörenlere işlerini ne şekilde yapacakları hususunda daha çok serbestlik ve alternatif tanınmasının işgörenler üzerinde pozitif tutumların ve örgütsel bağlılığın gelişebileceğini ileri sürmüşlerdir.

3.4.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanları örgüte bağlayan önemli unsurlardan birisi de aldıkları ücret miktarıdır. Hayatını sürdürmek, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilmek, geleceğini güvence altına almak isteyen işgören, çalıştığı örgütten bu olanakları elde edebilecekleri düzeyde ücret almak isteyecektir. Bu beklentisinin karşılanma düzeyi, örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olacaktır.

İşgörenlerin örgüt yönetiminin ücret politikasını adil ve dengeli olduğunu düşündükleri ölçüde bağlılıkları o derece artacaktır (Demirgil, 2008).

Örgütün kilit noktalarında işgörenlerin aylıklarının piyasa seviyesinin altında olmamasına özen göstermek gerekmektedir. İşgörenlerin işyerindeki performans ve başarılarının ödüllendirildiği bir sistemde örgüt bağlılığı artacaktır. Bu nedenle iyi geliştirilen ve uygulanan performans ve buna bağlı prim sistemlerinin olması işgörenlerin şirkete bağlılığını artırıcı unsurlar arasında sayılabilmektedir (Güner, 2007).

3.4.2.4. Denetim

İdarecinin kontrol ve yönlendirmesine ihtiyacı olmamasına rağmen işgörenin sürekli kontrol edilmesi, işgörenin kendini sorgulamasına, yetersizlik duygusuna kapılmasına sebep olabilir. Bağlılığın sağlanması için üstler astlarına destek olmalı, çalışanlarına güvendiğini hissettirmeli, yapılan işleri gerektiği zaman kontrol etmelidirler. İşgörenlerin inisiyatif kullanmalarına gerektiği durumlarda müsaade etmelidirler (Gündoğan, 2009).

Üstlerin astlarına çok fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geri bildirimde bulunması, astların sorumluluk duygusunu arttıracak ve astlar örgüte daha çok bağlanacaktır.

3.4.2.5. Örgüt Kültürü

Literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da kullanılan örgüt kültürü kavramı; örgütün bir parçası olan işgörenlerin paylaştığı, örgüte yeni üye olanlara net ve doğru bir şekilde öğretilen temel değerler, varsayımlar, anlayışlar ve normlar bütünüdür.

Bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan (örgüt üyelerinin paylaştıkları), örgüt üyelerinin davranış ve hareketlerini şekillendiren, çoğunlukla bilmeden türetilen, örgütün kendisi ve çevresi tarafından kabul edilen ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar, değerler, standartlar, normlar ve anlayışlar topluluğudur (Özgener, 2000).

Örgütler değişik kültürlere sahip işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işgörenler mesleki ölçütlerde bir araya gelmişler, bir grup olmanın kaçınılmaz sonucu olarak diğer gruplardan farklı, kendi içinde benzer inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Zamanla oluşan bu sistem, örgüt içinde farklı inanç, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada bulunmasına yardımcı olur. Bu oluşuma da örgüt kültürü adı verilmektedir (Eren, 2007).

Kurumsal kültürün ne şekilde tanımlanacağına hangi yöntemlerin araştırmalarda faydalı olacağına dair ortak görüş olmasa da, birçok yazarın şu konularda görüş birliğine vardığı belirtilebilir (Kaya, 2008).

- Örgüt kültürünün tamamı, kendisini oluşturan parçalardan farklı bir özelliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgütün başlangıcından o güne kadarki birikimlerini yansıtır.
- Örgüt kültürünün değiştirilmeye çalışılması uzun ve zor bir süreçtir.
- Örgüt kültürünün oluşmasında kişiler arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşim önemlidir.

Yapılan araştırmalar sonucu yenilikçi ve destekleyici örgütsel kültürün, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu etkilediğini, bürokratik örgüt kültürünün ise örgütsel bağlılık üzerinde negatif etki oluşturduğunu göstermiştir.

3.4.2.6. Örgütsel Ödüller

İşgörenin örgüte olan bağlılığını etkileyen diğer bir unsur da örgütsel ödüllerdir. Lundy ve Cowling'e (1996) göre ödül kavramı, hem doğrudan ücretleri, hem de dolaylı olarak çalışan kazanımlarını içermektedir. Bunlar, işverenin işgörenlerle yaptığı sözleşmeye göre, onların emekleri ve becerileri için yapılan ödemelerdir ve dışsal ödüller olarak adlandırılırlar. Ancak örgütsel ödüller; statü, takdir, tanınma, şirket üyeliği, güvenlik, kariyer, gelişim, bireye verilen değer hissi ve başarıma duygusu gibi içsel ödülleri de kapsamaktadır (Yürür, 2005).

Örgütsel ödüller temelde maddi (ücret, ikramiye vb.) ve maddi olmayan (kariyer imkanı, takdir, kişisel gelişim, saygı, güven, arkadaşlık gibi) ödüller olmak üzere ikiye ayrılırlar.

İşgören ile örgüt arasında karşılıklı çıkar ilişkisi vardır. İşgören örgütten alacağı ücret, takdir görme gibi örgütsel kazanımlar karşılığı örgüte girer ve örgüt için göstereceği fiziksel ve zihinsel emeğin ödüllendirilmesini bekler. Örgüt de çalışandan örgütsel kurallara uymasını, iyi performans göstermesini ister. Bu karşılıklı ilişki devam ettiği sürece çalışanın örgüte bağlılığı devam eder.

İşgörenlerin ödüllendirilme yöntemi örgütsel bağlılığı önemli oranda etkilemektedir. Ödüllendirme sisteminin örgütsel bağlılığı sağlaması ve güçlendirmesi için sunulan ödülün:

- Grubu dağıtmayıp bir araya getirmesi,
- Örgütün başarısından çalışanlara da pay verilmesini sağlaması,
- Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi adına çalışanların katılımını teşvik etmesi,
- Ödüle hak kazanan birey açısından güdüleyici bir güce sahip olması,
- Benzer işletmelerle kıyaslandığında eşitlik ve adil olma özelliğine sahip olması,
- Bütün işgörenlere aynı şekilde uygulanıyor olması, gibi özellikleri bünyesinde barındırması gerekir (Martin ve Nicholls, 1987).

3.4.2.7. Takım Çalışması

Örgütsel bağlılığı etkileyen başka bir faktör takım çalışmasıdır. Takım, belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere etkileşim halinde bulunan ve kendi çalışmasını koordine eden iki veya daha fazla insandan oluşan bir birim şeklinde tanımlanabilir. Çalışma takımlarının örgütsel sonuçlar bakımından iki önemli çıktısının olduğu söylenebilir. Bunlar doyum kavramı ve üretken çıktıdır. Doyum kavramı; takımın kendi üyelerinin kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğine işaret etmekte ve bu yetenek sayesinde takım üyelerinin takıma olan bağlılıklarını ve taahhütlerini sürdürmelerini temin etmektedir. Üretken çıktı ise; takımın amaçlarıyla tanımlanan görev çıktılarının, miktar ve kalitesinin yeterlilik derecesine işaret etmektedir (Şimşek, 2002).

Takım çalışması, çalışanların motivasyonlarının artmasını, paylaşma duygularının oluşumunu ve yaptıkları işi verimli, kaliteli bir şekilde tamamlamalarını sağlayıp, iş doyumlarının artmasına neden olur. İş doyumunu sağlayan işgörende örgütsel bağlılık oluşur.

Bir takım içinde kararlar ortak alındığı sürece, bireysel olarak da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılabilmesi durumunda örgütsel bağlılığının da artacağını söyleyebiliriz.

3.4.2.8. Örgütsel Destek

Örgütsel destek ve bağlılık arasında pozitif ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşan çalışmalar bulunmakta olup bu çalışmalarda örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

“İşgörenlerin emek ve zamanlarını harcadıkları örgüt tarafından kendilerine gösterilen saygı, destek ve yardımları ifade eder. Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel destek düzeyinin artması, işgörenlerin “örgütlere insan benzeri özellikler atfetmeleri” eğiliminden kaynaklanır. (Sığrı ve Basım, 2006).

Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) geliştirdiği algılanan örgütsel destek ölçeği, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki anlamlı ilişkiyi açıkça göstermiştir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, kişilerin örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda kendilerini zorunlu hissetmelerine neden olur. Çünkü çalışanlar gösterecekleri çaba karşılığında örgüt tarafından ödüllendirileceklerine inanmaktadırlar (Eisenberger vd., 1986).

3.4.2.9. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, iş hakkındaki bilgilerin örgüt tarafından kendi üyelerine aktarılmasıdır. Örgüt içerisinde emirler, kararlar, stratejiler, politikalar, yenilikler ve değişimler gibi her türlü faaliyet başlatıcıları ve sonuçları örgütsel iletişim kanalları aracılığıyla örgüt üyelerine ulaştırılır. Kendisine örgütü ile ilgili ne kadar çok bilgi ulaştırılır ve ne kadar çok kendi fikirlerine başvurulur ve dinlenilir ise bireyin örgüt içerisinde sergilediği olumlu davranışlarda nicelik ve nitelik açısından bir artış gözlemlenir.

Curry ve arkadaşları (1988) tarafından ileri sürüldüğü gibi, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İletişim kanallarından daha fazla bilgi alan bireyin örgütsel bağlılığı da güçlü olur. Bir başka ifadeyle, bireyin iş çevresi hakkında elde ettiği bilgi miktarı ve örgüt üyeleriyle gerçekleştirebildiği iletişim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütte yapılan işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili biçimsel iletişimin gerçekleşebilmesi için, örgütün iletişim kanallarının, örgütte çalışan tüm bireylere açık tutulması gerekmektedir.

Bunun sonucunda, hem örgüt hem de birey bu durumdan yarar sağlayacaktır. Örgüt, etkili iletişimle doğru bilgiye doğru zamanda ulaşarak karar alma sürecini hızlandırırken, çalışanların da, kendini gerçekleştirme ve saygı görme beklentileri olmak üzere bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasıyla, örgüte karşı bağlılık duyması sağlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

3.4.2.10. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol belirsizliği kısaca “bireyin kendisinden nasıl bir davranış sergilemesinin beklenildiğini tam olarak algılayamaması” (Meyer ve Allen, 1997) olarak tanımlanabilir.

Ya da başka bir ifadeyle, bireyin rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesidir.

Rol belirsizliği, işgörenin firma içerisinde kendi sorumluluğu ve otoritesine ilişkin güven eksikliğinin bulunması durumudur.

Rol belirsizliği çalışanlardan neler beklendiği konusunda açıklık olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin çalışana aktarılmaması durumunda ortaya çıkmakta olup çalışanın kendisinden istenen davranış ve tutumun ne olduğunu bilememe ve anlayamama düzeyini ortaya belirtir (Karabey ve Karcıoğlu, 2008).

Bu iki değişkenin yüksek seviyelerde olması, birey tarafından stres kaynağı olarak algılanmasına, psikolojik gerilim hissetmesine ve işiyle ilgili tatminsizlik yaşamasına sebep olur. Buna bağlı olarak bireyin örgütsel bağlılığı da azalır.

Rol çatışması ve rol belirsizlikleri kişiye ruhsal yönden zarar verdiği gibi örgütler de bundan olumsuz etkilenir. Çünkü örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarını tam olarak bilmeye ihtiyaçları vardır.

3.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörler arasında profesyonellik, yeni iş bulma imkanları, sektörün içinde bulunduğu durum, ülkenin sosyo-ekonomik ve siyasal durumu ve işsizlik oranı gibi faktörler gösterilebilir (İnce ve Gül, 2005).

3.4.3.1. Profesyonellik

Kişinin mesleğine bağlı olması, mesleğin gereklerini en etkin şekilde yerine getirebiliyor olması ile ilgili bir kavramdır.

Shafer ve arkadaşları (2002) tarafından literatürde profesyonelleri tanımlayan dört önemli özellikten bahsetmiştir (İnce ve Gül, 2005).

- Profesyoneller meslek alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bu örgütlere üye olup, eğitim faaliyeti, seminer gibi toplantılara katılıp, dergi vb. yayınları takip ederek bir birlik ortamı yaratırlar. İnşaat mühendisleri odası, mimarlar odası gibi.

- Sosyal sorumluluk taşırlar.
- Kendi kurallarına inanırlar.
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Profesyonel olmayan bireylerde yani herhangi bir işte uzmanlaşmamış olanlarda örgütsel bağlılığın profesyonel olanlara göre daha güçlü olduğunu çünkü profesyonel bireylerde bağlılığın örgütten daha çok mesleklerine yönelik olduğu görüşünü savunan araştırmacılar çoğunluktadır.

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılığın bir arada gelişebileceğini savunan görüşe göre ise; profesyonel bireyin işinden beklentileri ve profesyonel amaçları örgüt tarafından karşılandığı takdirde, iki bağlılık arasında uyumlu bir ilişki olabilir. Profesyoneller bağlı oldukları örgütten, mesleki kurallara uygun hareket etmelerine izin verilmesini ve profesyonel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olunması yönünde beklentiye sahiptirler. Eğer örgüt, bu beklentilere bireylerin istediği yönde cevap verirse, hem örgütsel bağlılık yaratılmasına yardımcı olur, hem de bu iki kavramın birbiriyle çatışmasını önler (Lachman ve Aranya,1986).

3.4.3.2. Alternatif İş Olanakları

Yeni iş imkanlarının bulunup bulunmadığı da bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Şayet alternatif iş imkanları var ise, yaptığı işten veya çalışma ortamından hoşnut olmayan bir birey, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Ancak, alternatif iş imkanının bulunmadığı durumlarda, bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalıştığı örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir. Memnun olmadığı halde örgüt üyeliğini bir zorunluluk olarak devam ettiren örgüt üyesi, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez veya örgütle

kimlik bütünleşmesi sağlayamaz Bazen de alternatif iş imkanlarının varlığına rağmen örgüt ortamında hoşnutsuzluk yaşayan birey, örgütle doğrudan ilişkili olmayan nedenlerden dolayı da örgütte kalmaya devam edebilir (Benkhoff, 1997).

Farklı iş bulma imkanları olmasına rağmen, örgütün aktif bir üyesi olarak kalmayı tercih eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir işgörenin, yeni iş bulma imkanına sahip olmadığı için örgütteki pozisyonunu korumaya çalışan bir işgörenden, daha çok örgütsel bağlılık gösterdiği söylenebilir (İnce ve Gül, 2005).

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel Bağlılık, batılı yönetim araştırmalarında yaygın bir şekilde çalışılan ve pek çok çalışma ile devamsızlık, ayrılma niyeti, iş yerinden ayrılma gibi birtakım sonuçlarla sıkı ilişkisi olduğu ortaya konan bir kavramdır.

3.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma

“Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın ve örgütün amaç, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir” (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık tanımlarına bakıldığında, bağlılığın gerçekleşmesi için amaç ve değerlerin işgören ve örgüt açısından kesişim noktalarının olması gerekmektedir. Böylece bağlılığı oluşturan işgören, bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirip değerlerini korurken, bir yandan da örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çabalamakta ve örgüt değerlerine sahip çıkmaktadır. İşgörenin beklenti ve hedefleri ile örgütün işgörenine sağladığı olanaklar ve örgüt hedefleri arasında farklılıkların çok olması işgörenin örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz etkilemektedir.

3.5.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme

İşletmede çalışan bireylerin, örgüt hedefleri için normalden daha çok emek harcamasıdır. Sunulan bu emek, beklenenden daha fazla olmalıdır.

İşgörenin herhangi bir maddi çıkar ve beklenti içine girmeden, yalnızca çalıştığı örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için kendinden fedakarlıkta bulunması, işgörenin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir (İnce ve Gül, 2005).

3.5.3. Örgütsel Üyeliğini Devam Ettirme İsteği

Örgütleri tarafından desteklenen çalışanlar örgütte devamlı kalmak isteyen çalışanlar olacaklardır. Çalışanın sorunları ve ihtiyaçları örgüt tarafından algılanıp karşılanıyorsa, çalışanın memnuniyeti sağlanacak ve örgüte bağlılığı artacaktır.

Eisenberger vd. (1990) bu görüşü “Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması, örgütün çalışanın sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır” ifadesi ile desteklemektedir. Örgütleri tarafından desteklenen çalışanların örgüte karşı yaptıkları fedakarlıklar da artabilecektir. Örgütte süreç içinde hiyerarşide yükselme gösteren çalışanlar bu konuya örnek oluşturmaktadır. İş hayatına örgütünde en alt kademeden başlayan çalışanın örgütüne bağlanması ve örgütü tarafından desteklenmesi sonucunda performansı artış gösterecek ve en üst kademeye doğru yükselen bir başarı grafiği ortaya koyacaktır.

Örgüt üyeliğini devam ettirme isteği, örgütün işgörenin sorunlarıyla ilgilenmesi, örgüt organizasyon yapısı içinde doğru çalışan iletişim kanalları, verimli insan kaynakları uygulamaları, sosyal etkinlikler, uygun kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurlar, işgörenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğini arttıracaktır.

3.5.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Birey, bir grup ya da örgütle farklı nedenlerle özdeşleşmektedir. Bir gruba üye olmak bireyin kendini farketmesine ve kendini gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır. Eğer üye olunan örgütün insanlar arasında bir imajı, pestiji varsa, güvenilirliği yüksek bir örgüt ise işgörenler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (Benkhoff, 1997).

İşgören çalıştığı örgütü çekinmeden sosyal çevresi ve arkadaş grubunda çevresinde söyleyebiliyor, gurur duyarak anlatabiliyorsa bu işgören örgütü ile özdeşleşmiştir.

3.5.5. İçselleştirme

“İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin ilgili tutum ve inançları, çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir” (İnce ve Gül, 2005).

İşgörenler, örgütün amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri oranda örgüte bağlılık duyarlar ve kendi amaç ve değerler sistemiyle benzeştiği ölçüde de örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İbicioğlu, 2000).

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık örgütsel davranışlar üzerinde önemli sonuçlara sahiptir. Örgütsel bağlılığın; performans, iş tatmini, işten ayrılma düşüncesi ve işe devamsızlık üzerinde yaratabileceği olası sonuçlara aşağıda yer verilmektedir.

3.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıkması beklenir.

White’a (1987) göre işgören bağlılığı ile performans arasındaki ilişki aşağıda belirtilen üç tarzda gerçekleşebilir:

- 1) İşe bir bütün olarak bağlılık: İşe genel olarak bağlılık duyan birey düzenli bir devamsızlık davranışı gösterecek, aşırı kontrole gereksinim göstermeyecek ve gönüllü olarak yüksek düzeyde çaba sarf edecektir.
- 2) Spesifik bir bağlılık (işin spesifik bir bölümüne bağlılık): Uzmanlaşma düzeyinde işin spesifik bir bölümüne bağlılık duyan birey, kendini gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine ulaşma adına yüksek düzeyde bir çaba gösterecektir.
- 3) Örgüte bağlılık: Örgüte bir bütün olarak bağlılık duyan birey, örgütte üyeliğinin devam etmesi ve örgüte yaptığı yatırımların karşılığını uzun dönemde alabilmesi adına yüksek düzeyde bir performans sergileyecektir (White, 1987).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, örgüt hedef ve amaçlarını kabul etme durumunu ortaya çıkarır. Buna göre işgören, örgütüne yüksek derecede bağlılık gösterdiğinde, bu işgörenin örgütün hedefleri doğrultusunda kendinden daha çok fedakarlık gösterdiğine dair davranışlarda bulunması muhtemeldir. Bu davranışlar da işgörenin performansını değiştirmektedir. Bu da örgütsel bağlılık-performans ilişkisini pozitif yönde etkileyecektir.

Riketta (2002), duygusal bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında iki tür performans tanımlamıştır. Bunlardan ilki; bireyin biçimsel işi gereği sergilediği rol performansı, diğeri ise biçimsel işinin gerektirdiğinin ötesinde sergilediği fazladan çalışma saatleri, örgütü için fedakarlıkları içine alan fazladan rol performansdır. Riketta, bireyin fazladan rol davranışı sergilemesine de örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığın neden olduğunu ileri sürmüştür (Riketta, 2002).

3.6.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Kişisel bir kavram olarak ele alınan iş doyumu, örgüt açısından da önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmüştür. İşgörenler çalıştıkları örgütlerde mutlu olduğu oranda özel ve sosyal yaşamlarına bunu yansıtacaklardır. Bu mutluluk da iş doyumlarına bağlı oluşur. Örgüt açısından da verimli ve kaliteli ürün ya da hizmet üretimi iş doyumu sağlayan mutlu işgörenler aracılığı ile gerçekleşecektir.

İş doyumunun tanımı ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi için farklı görüşler vardır.

“Bir kişinin mesleği ya da mesleki tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda onu memnun eden duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal bir durum sağlanmasıdır” (İzgar, 2008).

“Bir bireyin işinin özelliklerinin kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir durumdur” (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

İş tatmini yüksek olan bir çalışan daha yüksek morale sahip olur ve bunun sonucunda işyerine olan yararı artar. Örgüte ve yaptığı işe yönelik yabancılık hissinden kendisini kurtarır, yürütmekte olduğu iş daha anlamlı olur ve işyeri hedefleri ile daha kolay bütünleşir (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş doyumunun olmadığı örgütlerde yüksek işgören devir hızı, işe devamsızlık ve işten ayrılma isteği artmaktadır. İşgörende stres, duygusal ve fiziksel rahatsızlıklar ile beraber verimsizlik görülmektedir (Gül vd., 2008).

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık kavramlarının tanımsal ve kapsam açısından birbirlerinden farklı olduğu açık bir şekilde ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık daha geniş bir kavram olup örgütün bütününe yönelik genel bir duygu yansıtırken iş tatmini daha dar bir kavram olup kişinin işine veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkiyi yansıtır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini kavramları arasındaki farklılıkları işaret eden ifadelerin vurgulanması önemli görülmektedir (Cengiz, 2001; İnce ve Gül, 2005).

- Örgütsel bağlılık örgütün amaçlarını ve değerlerini de kapsamına alacak şekilde bir örgütle özdeşleşmeyi ifade ederken iş tatmini ise çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirdiği bir işe veya çalışma ortamına bağlılığı ifade eder.

- Örgütsel bağlılık yalnızca bir tutum olmayıp aynı zamanda bir davranış iken iş tatmini sadece bir tutumdur.

- Örgütsel bağlılık daha aktif bir anlam ifade ederken iş tatmini pasif bir anlama sahiptir.

- Örgütsel bağlılık kalıcı duyguları ifade ederken iş tatmini her zaman kalıcı duyguları ifade etmeyebilir.

- Örgütsel bağlılık yavaş ama istikrarlı bir şekilde gelişim sağladığından gelişimi uzun zaman alırken iş tatmini daha değişken bir yapıya sahiptir.

- Örgütsel bağlılık günlük iş akışlarından etkilenmezken iş tatmini günlük olaylar karşısında daha çabuk etkilenir.

- Örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra kişinin örgütsel amaç ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları örgüt üyesi olarak kalmaya istekli olmasında kapsamlı olarak yavaş yavaş gelişirken, iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlere duygusal cevap olarak daha hızlı bir şekilde gelişir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasında bir ilişki bulunduğuna yönelik bir görüş birliği oluşmuş iken, sebep sonuç ilişkisi açısından literatüre farklı görüşlere rastlanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur: Örgütsel amaçlar doğrultusunda gönüllü olarak yüksek performans sergileyen, örgütlerine bağlılıkları güçlü çalışanların iş tatmin düzeyleri de yüksektir.

İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur: Naude ve arkadaşlarına (2003) göre işgörenlerin tatmin düzeyi arttıkça onların örgütün genel özelliklerine yönelik algılamalarında da pozitif yönde bir gelişme açığa çıkar.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirine neden olur: Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak hangisinin neden hangisinin sonucu olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmasının çok zor olduğunu belirtmişlerdir (Benkhoff, 1997).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki yoktur : Çok az sayıdaki çalışmada ise örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Curry vd., 1986).

Dolayısıyla genel olarak düşünüldüğünde örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında önemli bir ilişki bulunmakta olup ilişkinin yönünün iş tatmininden örgütsel bağlılığa mı yoksa örgütsel bağlılıktan iş tatminine doğru mu olduğu açısından literatürde farklı görüşler bulunmaktadır.

3.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı İle İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bireyin işyerinde yaşadığı tatminsizlikler sonucunda ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. İşten ayrılma isteği, işgörenlerin iş koşullarından tatmin olmamaları halinde gösterdikleri yıkıcı ve aktif hareketlerdir. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde çalışmalara rastlanmaktadır (Loi vd., 2006).

İşgörenin örgütsel bağlılığı yüksek ise işgücü devir oranı düşük, örgütsel bağlılığı düşük ise işgücü devir oranı ve işten ayrılma istekleri yüksek olacaktır. İşten ayrılmaya engel olan faktörler ise; iş doyumu, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş olanakları ve örgütsel ödüllerdir (Gül, vd., 2008).

İşgücü devri ise; bir örgütteki işgörenlerin örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sonlanması ve yerlerine yeni kişilerin istihdam ettirilmesinin sıklığını belirtir (Çakır, 2001).

Yüksek işgücü devir oranları, örgütler için her zaman büyük bir maliyet unsurudur. İşletmenin yeni personel tedarik etmesi, eğitmesi, bireyin işe alışması gibi maliyetler zaman kaybına da yol açmaktadır. İşgücü devrinin işgörenler açısından da moral seviyelerinin düşmesi, verimliliklerinin azalması gibi hesaplanmayan sonuçları bulunmaktadır (Yıldırım, 2007).

Literatür taramasında şu faktörlerin işgören devir oranı üzerinde etkili oldukları sonucuna ulaşmıştır: 1) İşgörenin işin doğasına ilişkin sahip olduğu ilk beklentileri, 2) İş tatmini, 3) Fiziksel iş ortamı, 4) Finansal ödüller, 5) İşin kendisine ait özellikleri, 6) Yönetim stili ve iş grubu dinamikleri (Mowday vd., 1982).

Mowday vd. (1982), yüksek düzeyde bağlılığa sahip bireylerin örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam etme ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda istekli olmalarından dolayı, örgütten ayrılmayı düşünmediklerini ve dolayısıyla örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters ve güçlü bir ilişkinin olması gerektiğinden söz etmiştir.

İşgücü devrini etkileyen olumsuz durumları yok etmek veya azaltmak adına, insan kaynakları planlaması ve iş analizleri yapılmalı, iyi bir yönetim sistemi ve uygun bir çalışma ortamı yaratılmalı, doğru bir ücret politikası uygulanıp terfi olanakları arttırılmalı, sosyal güvenlik hakları verilmeli, işgörenlerin işten çıkarılmalarına veya çıkmalarına sebep olan durumların tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003).

Hem işgörende hem de işgörenin çalıştığı örgütte yarattığı olumsuz sonuçlar bakımından “işten ayrılma” ve “işgücü devir oranı” örgütler için üzerinde özenle durulması gereken bir konudur. Bunun için gerekli önlemlerin alınması, işgören üzerinde örgütsel bağlılık yaratılması, işten ayrılma ve işgücü devrinin önüne geçilmesi gerekir.

3.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

İşgörenin çalışması için planlanan zaman içerisinde işe gelmemesi devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle yıllık izin veya yönetim tarafından önceden belirlenen veya bilinen nedenler dışında işe gelmemek devamsızlık olarak sayılır.

Günümüzde örgütlerin insan kaynakları birimlerinin çözmek durumunda olduğu sorunların başında “işe devamsızlık” bulunmaktadır. İşe devamsızlık örgütün verimliliğini ve işgörenin psikolojisini olumsuz anlamda etkilemektedir.

İşe devamsızlığın, örgütlerdeki farklı nedenlerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu nedenlerden bazıları işgörenin kendisi ile ilgili faktörlerden, bir kısmı da örgütteki yönetim şekli, üretim tarzı, örgütteki çalışma şartlarının sağlıksız ve güvensiz olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılmakta olan işin zor ve monoton olması, işten sağlanan doyum seviyesini düşürmekte, bu durum da işgörenlerde strese neden olarak, devamsızlığı ve işgücü devrini çoğaltmaktadır (Yiğit ve Bacak, 2010).

Meyer ve Allen (1997) bir işgörenin işe gelmemesine neden olacak birçok faktörün olabileceğini ancak örgütsel bağlılık ile ilişki kurulması gereken devamsızlık türünün, gönüllü devamsızlık olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bir başka deyişle, işgören işe gelme veya gelmeme yönünde karar verme konusunda bir seçim yapma durumunda ise, işe gelmesini engelleyecek hiçbir neden ortada yokken işe gelmemeyi tercih ediyorsa, bu gönüllü devamsızlıktır. Örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilecek bu tür devamsızlıktır. Bunun yanı sıra hastalık, ailevi sorunlar gibi nedenlerle işgören devamsızlık yapıyorsa bu gönülsüz devamsızlıktır. Meyer ve Allen’a (1997) göre bu ikinci tür devamsızlık (gönülsüz devamsızlık) ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki kurmaya çalışmak anlamsızdır.

Örgütsel bağlılığın, işe devamsızlık üzerindeki etkileri konusunda yapılan araştırmalar sonucunda bağlılığın işe devamsızlık, işe geç kalma, iş gücü devir hızı gibi geri çekilme davranışları olarak nitelenen söz konusu davranışlarla önemli derecede ters oranlı ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

3.6.5. İŖe Geç Gelme

Örgütsel bağlılık ile iŖe geç gelme davranıŖı arasında anlamlı bir iliŖki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireyler iŖe zamanında gelme gibi örgüt değerleriyle baėdaŖan davranıŖlar sergileyeceklerdir (Mowday vd., 1982).

Angle ve Perry (1981) de yaptıkları araŖtırmada, bağlılık ile iŖe geç gelme arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir iliŖki olduğu, bağlılık düzeyi fazla olan iŖğörenlerin iŖlerine daha az geç geldikleri sonucuna ulaŖmıŖlardır.

BÖLÜM 4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Algılanan örgütsel adalet konusu araştırmacılar ve akademisyenler tarafından oldukça ilgi görmüş, endüstri ve örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında araştırma konusu yapılmıştır. Örgütteki adalet konusuna odaklanan bu araştırmaların neticesinde örgütte algılanan adaletin; işgörenin iş tatminini, işten ayrılma niyetini, işe devamsızlık ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktıları etkilediği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel adalet yaklaşımı, eşitlik teorisine dayanmakta olup, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul edilmektedir. Yönetime olan güvenin, işten ayrılma niyetinin, yöneticiler hakkındaki değerlendirmelerin ve iş doyumunun çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılamalarının etkisi altında olduğu belirtilmektedir (Dilek, 2005).

İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını etkileyen adalet algısının oluşumunda; işgörelere işyerinde adil davranıp davranmamanın tek başına yeterli olmadığı, bunun dışında başka değerlendirmelere de ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Bu değerlendirmeler ise; çalışanların emekleri karşılığında örgütten elde ettiği kazanımların algılanan adaleti olan **dağıtım adaleti**, elde edilen bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve mekanizmaların adilliğini belirten **süreç adaleti** ve bu süreçlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışın kalitesini gösteren **etkileşim adaleti** boyutlarıdır.

1975'ten önce yapılan adalet ile ilgili araştırmaların daha çok dağıtım adaleti üzerine yoğunlaştığı söylenebilir. Bu çalışmaların çoğunluğu, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele teorisi kullanmış olan Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır. Adams'ın teorisine göre bireyin katkı ve kazanım oranları benzerlerinininki ile aynı ise adil bir adalet algısı oluşmakta, kişiler tarafından algılanan eşitsizlik mevcut ise eşitsizliği giderme yönünde çabalar ortaya çıkmaktadır. Kişilerin eşitsiz adalet algılamaları durumunda

davranışsal ve psikolojik davranışlar ortaya çıkmıştır. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda yapılan adaletsizlikler karşısında işgörenlerin çalma, üstlerine olumsuz tavırlar sergileme gibi davranışlarda bulunduğu saptanmıştır. Adams'ın teorisi çalışmalara 1975'lere kadar ışık tutmuş, daha sonra da ciddi eleştiriler almıştır (Dilek, 2004).

Bu karşılaştırma bireysel değerlendirmelere dayandığı için, karşılaştırma sonunda ulaşılan adalet yargısının da algısal bir durum olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan süreç adaleti ise; dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yol, yöntem ve mekanizmaların algılanan adaletidir.

Thibaut ve Walker, işgörenlerin adaletle dair algılamalarının yalnızca bir yönünü açıklaması ve yeterli olmaması nedeniyle prosedür adaleti olarak isimlendirilen yeni bir adalet boyutunu ortaya çıkarmıştır. Prosedür adaleti, ödül kararlarını vermek için kullanılan süreç ve prosedürlerin adil olması anlamına gelmektedir. Prosedür adaleti, sistemin formal özelliğini belirtmektedir. Thibaut ve Walker'ın çalışması sonraki yıllarda Leventhal ve arkadaşları tarafından genişletilmiştir (Folger vd., 1992).

Thibaut ve Walker'ın (1975) mahkemelerde yasal süreçlere verilen tepkileri inceledikleri çalışmalarından esinlenen Leventhal ve arkadaşları (1980) ise; süreç adaleti konusunu örgütsel alana taşıyarak, süreç adaletinin sınırlarını genişletmişler ve adil süreçlerin özelliğini belirtmişlerdir. Bunlar; tutarlılık, tarafsızlık, doğruluk, düzeltilebilme, temsil edilebilirlik ve etik olma kuralları ile ilgilidir.

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşim adaleti ise Bies ve Moag (1986) tarafından literatüre kazandırılmış ve süreçlerin uygulanması sırasında, çalışanların karşı karşıya kaldıkları kişilerarası davranışların kalitesinin algılanan adaleti olarak tanımlanmıştır.

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani boyutu ile ilgilidir. Bies (2001) etkileşim adaletini yöneticilerin kararlar uygulanırken işgörenlerle olan iletişiminin ve davranışların şekli, niteliği ve kalitesi olarak tanımlamıştır. İşgörenler yalnızca örgütteki kararların sonuçlarının ve süreçlerin adilliği ile değil, örgüt içinde sürekli karşılaştıkları insani ilişkilerin de etkisinde kalmaktadır (Bies, 2001).

Greenberg (1990) ise, etkileşim adaletinin iki bileşenden oluştuğunu ifade etmiş ve bu bileşenleri de “kişilerarası adalet” ve “bilgisel adalet” olarak adlandırmıştır. Kişilerarası adalet; örgüt yöneticileri tarafından çalışanlara kibar, saygılı ve nazik davranılıp

davranılmadığına işaret ederken, bilgisel adalet ise; dağıtım kararları ya da dağıtım süreçleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesine yönelik yapılan açıklamalara işaret etmektedir.

Tez çalışmamızın ikinci bölümü olan örgütsel bağlılık kavramı ise; örgütlerde çalışanların işle ilgili davranışlarını anlamada ve açıklamada kritik faktör olarak ele alınmıştır.

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili tüm tanımlarda dikkat çeken ve ifade edilen örgütsel bağlılığın üç unsuru şunlardır:

- Örgüt hedef ve değerlerinin kabul edilmesi ve bunlara inanç duyulması,
- Örgütün amaçlarına ulaşması için çaba sarfedilmesi,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme davranışının gönüllülük esasına dayalı olmasıdır.

(Roberts vd.,1999).

Küreselleşme, bilgi çağı, teknolojideki hızlı gelişmeler ve bilgiye erişimin çok kolaylaştığı günümüz iş dünyasında istihdam edilen elemanların eğitim düzeyleri yükseldikçe ve birçok iş alanı artık profesyonelleşmiş bireyler tarafından dolduruldukça örgütsel bağlılık konusu varlığını ve önemini daha da hissettirmeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak, örgütsel adalet ve onun önemli çıktılarından biri olan örgütsel bağlılık üzerinde birçok bilimsel çalışmalar yapılmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusunda genel kabul görmüş bir tanım yapmak mümkün olmayıp, konuyu tek boyutlu yerine çok boyutlu olarak ele alıp incelemek gerekmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda farklı araştırmacılar tarafından değişik yaklaşımlar geliştirilmiş olup bunlar: Duygusal-Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık, Çoklu Bağlılık yaklaşımı olarak üç grupta incelenebilir.

Aşağıda tez çalışmamızın amacına yönelik olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyen bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar özellikle eşitlik teorisine dayanan ve kazanımların algılanan adaleti olan dağıtım adaleti ve bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin algılanan adaleti olan süreç adaleti üzerine odaklanmıştır. Çünkü bu iki adalet türünün özellikle örgüte yönelik tutum ve davranışlarda etkili olduğu, bu tutumların ise; iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi önemli iş değişkenlerini etkilediği sonucuna varılmıştır (Lowe ve Vodanovich, 1995).

Kumar ve arkadaşları (2009) iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın öncülü olarak örgütsel adaleti inceledikleri çalışmalarında, dağıtım adaletinin hem iş tatmini ile hem de örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Lind ve Tyler (1988) süreç adaletinin araçsal ve ilişkisel olmak üzere iki bileşenden oluştuğunu ifade etmiş ve araçsal bileşenin; örgütsel kazanımların dağıtılmasında kullanılan biçimsel süreçlerin adaletine atıfta bulunduğunu, ilişkisel bileşenin (araçsal olmayan) ise; örgüt yetkilileri tarafından çalışanlara karşı gösterilen davranış tarzının algılanan adaletine atıfta bulunduğunu belirtmiştir. Bu ayrımı dikkate alarak Nasurdin (2005) de yapmış olduğu çalışmada, ilişkisel süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu hipotezini destekleyen sonuca ulaşmıştır. Buna göre örgüt yetkilileri tarafından çalışanlara ne kadar saygılı, kibar ve kurumun değerli bir üyesi olduğunu hissettirecek şekilde davranılırsa, çalışanların da örgüte olan bağlılıkları o derece artmaktadır. Buna ek olarak bu yöndeki bir bağlılığın, yaşı ilerlemiş çalışanlarda, genç çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucunu da elde etmiştir.

Lowe ve Vodanovich (1995) çalışmalarında dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde süreç adaletine göre daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Klendauer ve Deller (2009) da örgütsel adaletin her üç boyutunun da (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılıkla doğru orantılı bir ilişkilerinin olduğu, fakat etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki bu ilişkinin diğerlerine göre çok daha güçlü olduğuna yönelik sonuca varmışlardır.

Orpen (1994), nezaretçiler (supervisor) üzerinde örgütsel bağlılık ile dağıtım ve süreç adaleti ilişkisini araştırdığı çalışmasında; örgüte bağlılığın hem dağıtım adaleti ile hem de süreç adaletiyle anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Hem dağıtım yapılan kaynakların, hem de bu dağıtım şeklini belirleyen süreçlerin adil olarak algılanması örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır (Orpen,1994).

Loi ve arkadaşları (2006) araştırmalarında; algılanan örgütsel destek aracılığıyla, süreç adaleti ve dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

Tang ve Baldwin'in (1996) yapmış olduğu çalışmadan yola çıkarak, yöneticiler tarafından örgüt kurallarının tüm çalışanlara karşı adil ve tutarlı bir şekilde uygulanmasının, ödül dağıtımının performansa dayalı olarak tarafsız şekilde

yapılmasının, çalışanların dağıtım ve süreç adaleti algılarını artırdığı ve bunun yüksek düzeyde iş doyumuna ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa neden olacağı söylenebilir.

İki farklı coğrafi bölgede yer alan, farklı üniversitelerde hem öğrenim gören hem de farklı büyüklükteki organizasyonlarda çalışan MBA öğrencileri ile yapılan bir başka çalışmada, terfi kararları verilirken izlenen yolun algılanan adaletinin, diğer bir ifadeyle süreç adaleti algısının, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Lemons ve Jones, 2001).

Örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılığın oluşumu konusunda farklı etkilere sahip oldukları da bir başka araştırmayla ortaya çıkmıştır. Duygusal bağlılığın oluşumunda etkileşim adaletinin süreç adaletine göre kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, süreç adaleti algısının yüksek, etkileşim adaleti algısının düşük düzeyde hissedildiği çalışanlar arasında, duygusal bağlılığı yaratmanın daha güç olduğu söylenebilir (Thompson ve Heron, 2005).

McFarlin ve Sweeney (1992)'e göre ise, dağıtım adaleti iki bireysel kazanım olan ücret tatmini ve iş doyumunu öngörmede, süreç adaletinden daha önemli bir belirleyicidir. Örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven gibi iki önemli örgütsel sonuç üzerinde ise, tersinin doğru olduğunu, diğer bir ifadeyle süreç adaletinin dağıtım adaletine göre çok daha önemli belirleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Süreç adaleti ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında önemli derecede ilişki kurulmuş olmasına rağmen, devamlılık bağlılığında bu ilişkinin kısmen zayıf olduğu gözlenmiştir (Moorman, 1993).

Roberts ve arkadaşları ise; McFarlin ve Sweeney (1992) gibi araştırmacıların aksine; satış personeli üzerinde eşitlik ve adalet algısının, örgütsel bağlılık üzerinde etkilerini inceledikleri çalışmalarında; dağıtım adaletinin, süreç adaletine göre örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca hem içsel eşitliğin (firma içi eşitlik) hem de dışsal eşitliğin (diğer örgütlerdeki koşulların karşılaştırılması sonucu oluşan eşitlik algısı) örgütsel bağlılıkla ilişkisi de desteklenmiştir (Roberts vd., 1999).

Moorman (1991), örgütsel adalet algısının, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilediği görüşünden hareketle, işyerinde kendilerine adil davranıldığını hisseden çalışanların, işine, iş çıktılarına ve yöneticilerine karşı pozitif bir tutum içinde olacaklarını ileri sürmüştür.

Greenberg (1994) çalışmasında; bireylerin kendilerine adil davranıldığında, firma içinde uygulanan sigara yasağına büyük ölçüde riayet ettiklerini gözlemlemiştir. Özellikle uygulanan yasakla ilgili doğru ve tam bilginin kendileriyle paylaşılması (bilgisel adalet) ve bu yasağın gerekçelerinin kendilerine açıklanış tarzının (etkileşim adaleti) uygulanan yasağı bağlılık göstermede kritik faktör olduğunu bulgulamıştır (Foster, 2010).

Warner ve arkadaşlarının (2005) örgütlerde küçülme uygulamasına gidildiğinde, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde dağıtım ve süreç adaletinin etkilerini inceledikleri çalışmalarında, örgütsel küçülme sonrası bu uygulamadan etkilenen kişilerin örgütsel bağlılığı üzerinde, dağıtım adaletinin etkili olduğunu, yöneticiler ve bu uygulamadan etkilenmeyen kişilerin örgütsel bağlılığı üzerinde ise, süreç adaleti algısının önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Foster (2010) örgütsel değişime direnç konusunda, adalet ve bağlılığın etkilerini incelediği çalışmasında; çalışanların değişim süreci yaşanırken adaletli uygulamaların gerçekleştiğine inanmaları durumunda, değişime direnç göstermeyecekleri, aksine bu süreci desteklemeleri gerektiğine inanarak, örgüte duygusal bağlılık hissedeceklerini iddia etmiştir.

Bir başka araştırmada da; yaş, cinsiyet ve kıdem gibi değişkenler kontrol değişkeni olarak ele alınmış ve adaletin bütün boyutlarının (dağıtımsal, süreç ve etkileşimsel) duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur (Andrews, vd., 2008).

Lambert ve arkadaşları (2007) ise; örgütsel bağlılık üzerinde, süreç adaletinin dağıtım adaletine göre daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Çetin, 2009).

Masterson ve arkadaşları(2000) tarafından yapılan bir incelemede ise, süreç adaletinin örgütsel bağlanmayı, etkileşim adaletinden daha çok etkisi altında bıraktığı sonucuna varmıştır (Atalay, 2007).

Fischer ve Smith (2006) işlemsel/süreç adaleti ile örgütsel bağlanma arasındaki ilişkiyi kültürel değerler açısından inceledikleri çalışmalarında, değişime müsait işgörenlerde, işlemsel/süreç adalet ve örgütsel bağlanma arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu gözlemlemiştir. Geleneklere bağlı olan işgörenlerde ise, işlemsel/süreç adalet fazla dikkate alınmadan örgütsel bağlılığa yönelim daha fazladır. Değişime meğilli olan işgörenlerde ise, süreçlerin adil olup olmadığına daha çok önem vermektedirler.

Yıldırım (2007) “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” isimli fabrika işçileri üzerinde yaptığı araştırmada; duygusal bağlılık ile dağıtımsal adalet, işlemsel/süreç adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulgularken, çalışma yılı ile duygusal bağlılık arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (Doğan, 2008).

Dilek (2004) tarafından, askeri personel üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırmada; örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığını inceleyen bir araştırmada ise; örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi önemli bulunmuştur. Elde edilen verilere dayanarak duygusal bağlılıkta en çok etkiye sahip olan örgütsel adalet boyutu süreç adaleti boyutudur. Örgütsel adalet boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerine etkisi istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (Doğan, 2008).

Türkiye ve Polonya’da turizm sektöründe çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir başka çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ülkeler göz önünde bulundurulduğunda da her iki ülke için pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı orta kuvvete ve pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bilgiden yola çıkarak Turizm sektöründe hizmet veren işletmelerde örgütsel adalet algısının yüksek olması örgütsel bağlılığı arttıracaktır denilebilir (Çöp, 2008).

İşcan ve Nakdiyok (2004) araştırmalarında, işgörenlerin birbirlerine ve üyesi oldukları örgüte veya gruba karşı duygularını yansıtan örgütsel bağdaşımlarının/ bağlılıklarının belirleyicileri olarak, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının etkisini incelemişlerdir. Örgütsel bağdaşımlığı / bağlılığı fazla olan bireylerin genel iş doyumunun arttığı ve işten ayrılma isteklerinin de azaldığı ifade edilmektedir.

Özetle, örgütsel adalet algısı, işgörenin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkisi olan temel faktörlerden biridir. Bunun sonucu olarak, iş yaşamında örgütsel adalet örgütsel bağlılığın bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Nitekim, değişik ülkeler ve sektörlerde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık üzerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin

olduğu görölmüştür. Farklı bir deyişle, örgütsel adaletin örgütsel bağıllık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuralların sosyal ve toplu hayatın tümünde kişilere aynı şekilde uygulanması, mevcut kaynakların gruplara ya da kişilere hakkaniyet içinde paylaşılması ve söz konusu grup ya da kişilerin bu konudaki algı ve düşünceleri toplumsal hayatın huzurunu sağlamakta, adil bir grupta yer aldıkları düşüncesini güçlendirmektedir. İşgörenler de çalıştıkları örgüt içinde bir sosyal grubu ifade etmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgütlerine dair oluşan adalet algıları örgütsel sonuçları etkileyeceğinden örgütsel davranış konuları içinde en çok araştırılan başlıklardan bir tanesi örgütsel adalettir.

Tüm sosyal sistemler varlıklarını uyum içinde sürdürmek için kendi içlerinde adaleti sağlamak zorundadır. İki veya daha fazla kişinin bir arada bulunduğu, kaynak ve ödül dağıtımının mevcut olduğu her sosyal ortamda adalet önemli bir olgudur.

Örgütler de, adalete ilişkin unsurların ve kaygıların bulunduğu sosyal sistemleri oluştururlar. Örgütlerin etkin işleyişleri için de bir gereklilik olan adalet, Adams'ın 1965 yılındaki çalışmasından bu yana bu alandaki araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur.

1980'li yıllardan sonra önem kazanan küreselleşme ile birlikte sınırlar ortadan kalmış, ulusal ve uluslararası alanda işletmeler arası rekabet artmıştır. Değişen sisteme ayak uydurmaya çalışan işletmeler piyasadaki tehlike ve fırsatlardan etkilenmiştir.

Günümüz iş dünyasında işgören ve yönetici açısından kritik bir öneme sahip olan bağlılık kavramı ve bu kavramı etkileyen adalet kavramı son dönemde giderek önem kazanmıştır. Modern yönetim anlayışı idarecilere, işgörenler arasında adil bir yaklaşımda bulunarak bağlılık ve performans düzeylerini geliştirme görevini de yüklemektedir.

Rekabet ortamında örgütlerin ihtiyaç duyduğu personel profili daha verimli ve yeniliklere açık olmalıdır. Günümüz koşullarında insan faktörünün örgüt başarısındaki önemli rolünün farkında olan işletmeler için işgöreni örgüte bağlayan tüm faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İnsan, günümüzde işletmeler için en önemli unsur haline gelmiştir. Sürekli gelişmekte olan teknoloji ve artan rekabet insan faktörünün en verimli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir.

Günümüz işletmelerinde kişisel gelişime açık, yaratıcı, örgütüne bağlı, örgütünü sahiplenen ve ona karşı yüksek bağlılık gösteren işgörenlere ihtiyaç gittikçe artmaktadır. Bu nedenle bireylerin kurum içerisindeki davranışlarının anlaşılması, beklentilerinin bilinmesi ihtiyaçlarının karşılanması onlara değer verildiğinin hissettirilmesi motive olmalarının sağlanması, yaptıkları işten tatmin olmalarını ve kuruma bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Bu da kurumdaki çatışmaların azalmasını sağlayarak verimlilik ve etkinliğin artmasına, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesine katkıda bulunacaktır.

Son yıllarda örgütsel adalet algısının birçok çalışmaya konu olmasının sebebi olarak bu algının işgörenlerin davranış ve tutumlarını etkilemesi olarak gösterilmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, pozitif adalet algısının işgörenlerde olumlu tutum ve davranışlara sebep olduğu belirtilmektedir.

Kendisine adil davranıldığını düşünen işgören örgütüyle özdeşleşmekte, duygusal, devamlı ve ahlaki anlamda örgüte daha güçlü bağlanmaktadır. Kendilerine adil davranılmadığına inanan işgörenler ise çalıştıkları örgütlerine karşı olumsuz tutumlar sergilemektedirler. Çalışanların örgütlerinin adil olmadığına ilişkin düşünceleri beraberinde işten ayrılma, hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Örgütsel adaletle ilişkin algının önemi, insan kaynakları alanında performans değerlendirme, ücret, terfi, işten çıkarma ve personel seçimi ile ilgili çalışmalarda ortaya konulmuştur.

Ülkemizde de son yıllarda, işgörenlerin örgütsel adalet algısının, onların örgütlerine karşı tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik çalışmalar artmıştır.

Tez çalışmasında ele alınan bilgiler doğrultusunda, adil bir çalışma ortamı yaratılarak, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamak için her şeyden önce, çalışanı sıradan bir üretim faktörü gibi görme anlayışı bırakılmalı ve örgütün başarısının, çalışanların örgütten duyduğu memnuniyet ile doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır.

İşgörenlerde algılanan adaletsizliği azaltmanın yani adalet sağlamanın ve örgüte bağlılığı sağlamanın en etkin yollarından biri, örgüte dair kararların örgütsel stratejiler ve örgüt kültürü kapsamında oluşturulan ilkelere uygun olarak belirlenmesidir. İşgörenin karakteristik özellikleri ve örgütün hedef, ilke ve değerlerinin uyumunun da örgütsel bağlılığı arttıracak göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuç olarak örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Örgütsel etkinlik ve verimliliğin artması, örgütsel barış ve huzurun sağlanması için örgütsel adalet tüm idarecilerin özenle üzerinde durması gereken bir konudur.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- [1] Adams, J.S. (1965), *Toward an Understanding of Inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 422-436.
- [2] Atalay, D.D. (2007), *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 56-127.
- [3] Angle, H.L. ve Perry, J.L. (1981), *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 1-26.
- [4] Andrews, M.C., Kacmar, K.M. ve Blakely, G.L. (2008), *Group Cohesion as an Enhancement to the Justice-Affective Commitment Relationship*, Group & Organization Management, 33(6), 736-755.
- [5] Ayan, S. (2006), *Şiddet ve Fanatizm*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(2), 191-209.
- [6] Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010), *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 5, S.1, 29-44.
- [7] Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004), *Örgütsel İletişim ile İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İİBF Dergisi, S. 7, 1-30.
- [8] Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye, 20-33.
- [9] Baltaş, A., (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, İstanbul, Türkiye.
- [10] Barling, J. ve Phillips, M., (1993), *Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study*, The Journal of Psychology, 127(6), 649-656.
- [11] Becker, H.S., (1960), *Notes on the Concept of Commitment*, American Journal of Sociology, S. 66, 32.
- [12] Benkhoff, B. (1997), *Disentangling Organizational Commitment*, Personnel Review, S.1, 114.

- [13] Beugre, C.D., (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greemvood Publishing Group, Westport, 37-39.
- [14] Bies, R.J.(2001), *Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane*. İçinde: Greenberg J., Cropanzano R.; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 89-118
- [15] Brickman, P., Wortman, C.B., Sorrentino, R. vd., (1987), *Commitment, Conflict and Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc, 2.
- [16] Brousseau, K.R., Driver, M.J., Eneroth, K. ve Larsson, R. (1996), *Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individual*, *Academy of Management Executive*, 10(4), 52-56.
- [17] Bryne, Z.S. ve Cropanzano R., (2001), *The History Of Organizational Justice: The Founders Speak*, NJ, Erlbaum Associates, S. 2, 13-14.
- [18] Budak, G. Ve Sürgevil, O., (2005), *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 20, S. 2, 95-98
- [19] Cengiz, A.A., (2001), *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sos.Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 14-49.
- [20] Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006), *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*, *Doğuş Üniversitesi*, 7(1), 48-58.
- [21] Cohen, R.L., (1987), *Distributive Justice: Theory and Research*, *Social Justice Research*, S.1, 19-40.
- [22] Cohen, A., (1992), *Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta-analysis*, *Journal of Organizational Behavior*, S.13, 539-558.
- [23] Colquitt, J.A., Donald E.C., Michael J.W. ve Christopher O.L.H., (2001), *On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure*, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386- 400.
- [24] Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. ve Rupp, D.E., (2001), *Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice*, *Journal of Vocational Behavior*, S.58, 164-209.
- [25] Curry, J.P. Wakefield, D.S., Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1986), *On the Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment*, *Academy of Management Journal*, S.29, 847-858.
- [26] Çakır, Ö., (2006), *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, *Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Başbakanlık Basımevi, Ankara*, 35.

- [27] Çakır, Ö., (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 111.
- [28] Çetin, S.A., (2009), *Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 76.
- [29] Çetin, M.Ö., (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 95.
- [30] Çöp, S., (2008), *Türkiye'de ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 19-131.
- [31] Dean, B., ve McFarlin, P.D., (1992), *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal Organizational Outcomes*, Academy of Management Journal, S.35, 626-637.
- [32] Demirgil, A., (2008), *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 54 -59.
- [33] Dilek, U., (2004), *Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 4.
- [34] Dilek, H., (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 129.
- [35] Doğan, A., (2008), *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Elazığ İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, Türkiye, 47-85.
- [36] Durna, U., (2004), *Stres A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Dergisi , S.1,11.
- [37] Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D., (1986), *Perceived Organizational Support*, Journal of Applied Psychology ,S.71, 500-507.
- [38] Eren, E., (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 135.
- [39] Erkmen, T. ve Çerik, Ş. (2007), *Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(28),107-119.

- [40] Ertürk, A., (2003), *Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algıları Üzerindeki Etkileri*, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 147-170.
- [41] Fischer, R. ve Smith, P.B., (2006), *Who Cares About Justice? The Moderating Effect of Values on the Link Between Organizational Justice and Work Behaviour*. *Applied Psychology: An International Review*. 55(4), 541-562.
- [42] Folger, R. ve Cropanzano, R., (1998), *Organizational Justice And Human Resource Management*, London: Sage Publications, 26.
- [43] Folger, R., Konovsky, M., ve Cropanzano, R., (1992), *A Due Process Metaphor for Performance Appraisal*, der: B. M. Staw, L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, C.T:JAI Press, Vol.14, 129.
- [44] Folger, R., (1987), *Distributive and Procedural Justice in the Workplace*, *Social Justice*, 144.
- [45] Foster, R.D., (2010), *Resistance, Justice, and Commitment to Change*. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.
- [46] Gallie, D., ve White, M., (1993), *Employee Commitment and the Skills Revolution, First Finding from the Employment In Britain Survey*, Policy Studies Institute, London.
- [47] Gilliland, S., (2008), *The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs*, *Human Resource Management Review*, S.18, 271-281.
- [48] Greenberg J., ve McCarty C.L., (1990), *The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness*, *Labor Law Journal*, 580-586.
- [49] Greenberg, J., (1987), *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, *Academy of Management Review*, S.12, 9-22.
- [50] Greenberg, J., (1990), *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*, *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- [51] Greenberg, J., (1991), *Using Explanations to Manage Impressions of Performance Appraisal Fairness*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, S.4, 51-60.
- [52] Gül, H., (2003), *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83.
- [53] Gül, H., (2002), *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi*, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 45-50.
- [54] Güllüce, A.Ç. ve İşcan, Ö.F., (2010), *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 5(2), 7-9.

- [55] Gümüştökin, E., ve Gültekin, F., (2009), *Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.23, 147- 158.
- [56] Gündoğan, T., (2009), *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması* , Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 29-32.
- [57] Güner, A.R., (2007), *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 20.
- [58] Hall, D.T., Schneider B., ve Nygren H.T., (1970), *Personal Factors in Organizational Identification* Administrative Science Quarterly, 15(2), 176-190.
- [59] Irak, D.U., (2004), *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu*, Türk Psikoloji Yazıları, 7(3), 25-43.
- [60] İbicioğlu, H., (2000), *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 15, 1, 13-22.
- [61] İçerli, L., (2010), *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Development), 5(1), 67-88.
- [62] İlsev, A., (1997), *Örgütsel Bağlılık:Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 18.
- [63] İnce, M. ve Gül, H., (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara, 1-85.
- [64] İşbaşı, J.Ö., (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama* , Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya, 42-55.
- [65] İşcan, Ö.F. ve Nakdiyok, A., (2004), *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*, Atatürk Üniversitesi SBF Dergisi, 59 (1), 182-201.
- [66] İşcan, Ö.F., (2005), *Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(1), 150-171.
- [67] İzgar, H., (2008), *Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, S.25, 317-334.
- [68] Kağıtçıbaşı, Ç., (2006), *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul, 101-102.

- [69] Kanter, R.M., (1968), *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*, American Sociological Review, 33(4), 499-517.
- [70] Karabey, C. ve Karcıoğlu, F., (2008), *Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı , İş tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2) ,25-42.
- [71] Kaya, H., (2008), *Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi : Görgül Bir Araştırma*, Maliye Dergisi, Temmuz-Aralık, 155.
- [72] Klendauer, R., ve Deller, J. (2009), *Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers*, Journal of Managerial Psychology, 24(1), 29-45.
- [73] Konovsky, M.A., (2000), *Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations*, Journal of Management, 26(3), 489-511.
- [74] Kumar, K., Bakhshi, A. ve Rani, E. (2009), *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Journal of Management Research, 8(10), 24-37.
- [75] Lachman, R. ve Aranya, N., (1986), *Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals*, Journal of Occupational Behaviour, S. 7, 227-243.
- [76] Lemons, M.A. ve Jones, C.A., (2001), *Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment*, Journal of Managerial Psychology, 16(4), 271-275.
- [77] Lind, E.A. ve Tyler, T.R., (1998) *The Social Psychology Of Procedural Justice*, Plenum, NewYork.
- [78] Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006), *Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*, Journal of Occupational Psychology, S.79, 101-120.
- [79] Lowe, R.H., Vodanovich, S.J. (1995), *A Field Study Of Distributive And Procedural Justice As Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment*, Journal Of Business And Psychology, 10(1), 99-114.
- [80] Luchak A.A; Gellatly I.R., (2007), *A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes*, Journal of Applied Psychology, 92(3), 786-793.
- [81] Lung Lin, S. ve Hsieh, A.T. (2002), *Constraints of Task Identity On Organizational Commitment*, International Journal of Manpower. 23(2), 151-165.

- [82] Luthans, F., (1981), *Organizational Behavior*, 3.Ed., McGraw Hill, 197.
- [83] Lydon, J., ve Zanna, M.P., (1990), *Commitment In The Face Of Adversity: A Value – Affirmation Approach*, J. Pers.Soc.Psychol, 58 (6), 1042-1043.
- [84] Manion, J., (2004), *Strengthening Organizational Commitment: Understanding the Concept as a Basis for Creating Effective Workforce Retention Strategies*, The Health Care Manager, Lippincott Williams &Wilkins Inc., 23(2), 167-168.
- [85] Martin, P. Ve Nicholls, J., (1987). *HRM Practices and Employee Commitment. Possibilities, Pitfalls and Paradoxes*, British Journal of Manangement, 1(3), 147-157.
- [86] Meyer, J.P. ve Allen, N.J., (1997), *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, London: Sage Publications Inc., 60.
- [87] Meyer, J.P. ve Allen, N.J., (1984), *Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, Journal of Applied Psychology, S.69, 372.
- [88] Meyer J.P. ve Allen N.J., (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normatif Commitment to The Organization*, Journal of Occupational Psychology, S.63, 1–18.
- [89] Meyer, J.P. ve Allen, N.J., (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resources Management Review, 1, 61-89.
- [90] Moorman, R.H., (1991), *Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship*, Journal of Applied Psychology, S.76, 847.
- [91] Moorman, R.H., (1993), *The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*, Human Relations, 46(6), 759-778.
- [92] Morgan, R.M. ve Shelby D.H., (1994), *The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing*, Journal Of Marketing, 58(3), 20-38.
- [93] Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Dubin, R. (1974), *Unit Performance, Siuatioal Factors, and Employee Attitudes In Spatially Seperated Work Units*, Organizational Behavior and Human Performance, S.12, 231-248.
- [94] Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R., (1982), *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, C.A.: Academic Press, San Diego, S.21, 604.
- [95] Nasurdin, A.M., (2005), *The Role Of Noninstrumental Justice And Age In Predicting Organizational Commitment*, Gadjah Mada International Journal of Business, 7(1),1-14.

- [96] Newton, L.A. ve Shore, L.M. (1992), *A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment, And Opposition*, Academy of Management Review, 17(2), 275-298.
- [97] O'Reilly, C. ve Chatman, J., (1986), *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, Journal of Applied Psychology, 71(3).
- [98] O'Reilly, C.A. ve Caldwell, D.F., (1981), *The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification*, Administrative Science Quarterly, S.26, 597-616.
- [99] Orpen, C., (1994), *The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice*, Journal of Social Psychology, 134(1), 135-136.
- [100] Özdevecioğlu, M., (2003), *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Kayseri, S. 21, 77-96.
- [101] Özdevecioğlu, M., (2004), *Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(3), 182-202.
- [102] Özen, J., (2002), *Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, Haziran, S.5, 107-117.
- [103] Özgener, Ş., (2000), *Değer Yönetimi: İmalat Sanayindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma*, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, S.1, 1.
- [104] Özmen, Y.A. ve Özer, P.S., (2007), *Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, 7(1), 22.
- [105] Penley, L.E. ve Gould, S., (1988), *Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*, Journal of Organizational Behavior, S. 9, 45-48.
- [106] Riketta, M., (2002), *Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis*, Journal of Organizational Behavior, S.23, 257-266.
- [107] Roberts, J., Coulson, K.R. ve Chonko, L.B., (1999), *Salesperson Perceptions of Equity And Justice And Their Impact On Organizational Commitment And Intention To Turnover*, Journal of Marketing Theory And Practice, Winter, 3-11.
- [108] Robinson, K.L., (2004), *The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational*

Outcome Variables, PHD Dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego, 11.

- [109] Salancik, G. R., (1977), Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, In *New Directions in Organizational Behavior* Ed. B. M. Staw & G. R. Salancik, Chicago, St. Clair Press, 1-54.
- [110] Samadov, S., (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 81.
- [111] Schein, E.H., (1980), *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [112] Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005), *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 5(1).
- [113] Sığırı, Ü. ve Basım, N., (2006), *İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12), 131-154.
- [114] Sökmen, A., (2000), *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi ,Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [115] Sürgevil, O., (2007), *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 34.
- [116] Şimşek, Ş., (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset, Konya, 386-387.
- [117] Tayeb, M.H. (1980), *The Management of a Multicultural Workforce*, HeriotWatt University, Edinburg.
- [118] Tekarslan, E. ve Kılınç, T., (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul İşletme Fakültesi, İstanbul, 197.
- [119] Tekin, A., (2002), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma Türkiye Pakistan Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [120] Tellefsen, T. ve Thomas, G.P., (2005), *The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships*, Industrial Marketing Management, S.34, 24.
- [121] Titrek, O., (2009), *Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2), 551- 573.

- [122] Thibaut, J. ve Walker, L., (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 34.
- [123] Thompson, M. ve Heron, P., (2005), *The Difference a Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment*, International Journal of Human Resource Management, 16(3), 383-404.
- [124] Topakkaya, A., (2008), *Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi, S.6, 27-47.
- [125] Tutar, H., (2007), *Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.
- [126] Tütüncü, Ö. ve Demir, M., (2003), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5(2), 146- 169.
- [127] Uyguç, N. ve Çımrın, D., (2004), *DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve İşten ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*, DEÜ İİBF Dergisi, 19(1), 91-99.
- [128] Uygur, A., (2004), *Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı: Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [129] Varoğlu, D., (1993), *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [130] Warner, J.C., Hegtvedt, K.A. ve Roman, P., (2005), *Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment*, Social Psychology Quarterly, 68 (1), 89-102.
- [131] White, M.C. ve Smith, M., (1987), *Strategy, CEO specialization, and succession*, Administrative Science Quarterly, S.32, 263-280.
- [132] Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M.K., (2007), *Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Müessesileri Üzerinde Bir Saha Araştırması*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1).
- [133] Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2009), *Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.16, 83-99.
- [134] Yıldırım, F., (2007), *İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara SBF Dergisi, 62(1), 25-278.

- [135] Yılmaz, G., (2004), *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum Ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 16-31.
- [136] Yürür, Ş., (2004), *Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2), 295-312.
- [137] Yürür, Ş., (2005), *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 3-120.
- [138] WEB_1, (2015),
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat&kategori=get=terim&kelimeget=adalet&hngget=md
- [139] WEB_2, (2015),
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.55c9dc14b90cc1.64895027

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Burcu Koçak
Doğum Yeri ve Tarihi: İzmir, 21.01.1981
İletişim: karakasburcu@yahoo.fr

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl) :

Lise: İzmir Buca Anadolu Lisesi Fransızca Bölümü (1992-1999)

Lisans: 1) İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.
Kamu Yönetimi Bölümü (1999-2003)
2) İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Sınıf Öğretmenliği Bölümü (2004-2008)

Yüksek Lisans: T.C. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Türkçe İşletme Yüksek Lisans Bölümü (2013-2015)

Çalıştığı Kurumlar:

- Turkcell Call Center, (06.2004 - 12.2004)
- Tedaş Buca İşletme Bakım Müdürlüğü, (01.2005 - 09.2005)
- İzmir Valliği İl Dernekler Müdürlüğü, (09.2005 - 03.2009)
- G.İ.B. Gaiemir Vergi Dairesi Müdürlüğü, (03.2009 - 02.2011)
- G.İ.B. Basmane Vergi Dairesi Müdürlüğü, (02.2011 - 04.2011)
- G.İ.B. İzmir V.D. Bşk. İdari ve Mali İşler Müdürlüğü,
(04.2011 - 11.2014)
- G.İ.B. İzmir V.D. Bşk. Özel Büro Müdürlüğü, (11.2014 - ...)

