

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

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

Semiha KILIÇASLAN

Danışman
Prof. Dr. Gülay BUDAK

2010

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2006800108

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Semiha KILIÇASLAN
Tez Başlığı : Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım
Savunma Tarihi : 04.08.2010
Danışmanı : Prof.Dr.Gülay BUDAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Gülay BUDAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Yılmaz GÖKŞEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Şenay ÜÇDOĞRUK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği
Oy Çokluğu ()

Semiha KILIÇASLAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım**" başlıklı Tezi () / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Semiha KILIÇASLAN

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir
Yaklaşım

Semiha KILIÇASLAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Toplumsal yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma ilişkilerinin şekillendiği örgütlerde de “adalet” kavramının anlamı çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, her şeyden önce çalışanları arasında sağlayacağı birliktelik ve uyuma bağlıdır. Adalet, bireyler arasında birliktelik ve uyumu sağlayan en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Çalışanlar, örgütsel kaynakların dağıtım kararlarının, bu kararların alınmasında izlenen süreçlerin ve bu süreçlerin uygulanması sırasında, kişilerarası ilişkilerin algılanan adaletine, literatürdeki tanımıyla “örgütsel adalet” kavramına oldukça önem vermektedirler. Çünkü, çalışanların iş doyumunu, işten ayrılma niyeti, yönetime güven ve örgütsel bağlılıkları gibi çok sayıda çalışan davranışı, onların örgütleriyle ilgili adalet algılarından etkilenmektedir.

Söz konusu örgütsel davranışlar arasında yer alan örgütsel bağlılık ve onun en önemli öncülü olarak görülen, örgütsel adalet algısı ile arasındaki ilişkinin kuramsal açıdan incelenmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin çalışanlarında görmek istediği en önemli davranış biçimidir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmanın, örgütün amaç ve hedeflerine en etkin şekilde ulaşmasında ve artan

rekabet koşullarıyla başa çıkmasında önemli derecede fayda sağladığı düşünülmektedir. Buna neden olarak da, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, verimliliğinde ve iş performansında yaşanan artış ile örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda gönüllü çaba sarfetmesi gösterilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Süreç Adaleti, Etkileşim Adaleti, rgtsel Bağlılık

ABSTRACT

Master Thesis

A Conceptual Approach to the Relationships Between Perception of Organizational Justice and Organizational Commitment

Semiha KILIÇASLAN

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program**

As in all areas of social life, the concept of justice has great importance for employees in organizations where labour relations are shaped.

Organizations firstly should ensure unity and harmony among workers to achieve their goals. Justice is considered as one of the most important factors that can ensure compliance among individuals. Employees give importance to the concept of organizational justice which is related to the decisions of organizational resource allocations, decision process making and perceived justice of interpersonal relationships. Because employees' behaviours such as job satisfaction, intention to leave, organizational commitment and managerial trust are influenced by their perceptions of organizational justice.

In this study it is aimed to examine the relationships between perception of organizational justice and organizational commitment theoretically, as the most important antecedent of organizational commitment.

Organizational commitment is one of the most important behaviour which organizations demand from their employees. Employees who have a high level of organizational commitment can help to reach the organizational goals and objectives and to cope with the competitive environment in an effective way. It can be explained that the employees who have a high level of organizational commitment also show a higher performance and productivity, and they also show a volunteer effort to realize the goals and objectives of the organization.

Key Words: Organizational justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Organizational Commitment

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE KURAMSAL BİR YAKLAŞIM

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, KURAMLARI / TEORİLERİ, MODELLERİ VE TÜRLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, UNSURLARI VE ÖNEMİ.....	7
1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı.....	8
1.1.2. Adalet Kavramının Unsurları.....	10
1.1.2.1. Eşitlik.....	10
1.1.2.2. Karşılıklılık.....	11
1.1.2.3. Rasyonellik.....	12
1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi.....	12
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ KURAMLAR/TEORİLER.....	18
1.2.1. İçerik Kuramları / Teorileri.....	20
1.2.1.1. Reaktif İçerik Kuramları/Teorileri.....	20
1.2.1.1.1. Eşitlik Kuramı/Teorisi.....	21
1.2.1.1.2. Görelî Yoksunluk Kuramı / Teorisi.....	25
1.2.1.2. Proaktif İçerik Kuramları / Teorileri.....	26
1.2.1.2.1. Adalet Yargı Kuramı / Teorisi.....	26
1.2.1.2.2. Adalet Güdüsü Kuramı / Teorisi.....	27

1.2.2. Süreç Kuramları / Teorileri	28
1.2.2.1. Reaktif Süreç Kuramları / Teorileri	28
1.2.2.1.1. Prosedür/Süreç Adaleti Kuramı/Teorisi	30
1.2.2.2. Proaktif Süreç Kuramları / Teorileri	43
1.2.2.2.1. Dağıtım Tercihi Kuramı / Teorisi	43
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ MODELLER	44
1.3.1. Kaynak Temelli Yatırım Modeli	44
1.3.2. Bilişsel Atıf Modeli	45
1.3.3. İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	47
1.3.4. İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli (Araçsal Model)	51
1.3.5. Kaynak Temelli Kontrol Modeli	53
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ	54
1.4.1. Dağıtım Adaleti	54
1.4.2. Prosedür / Süreç Adaleti	57
1.4.3. Etkileşim Adaleti	57
1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN ÖZELLİKLER	64
1.5.1. Kişisel Özellikler	64
1.5.2. Örgütsel Özellikler	67

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	68
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	68
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı	69
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	75
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi	78
2.1.4.1. Mesleki Bağlılık	78
2.1.4.2. İşe Bağlılık	79
2.1.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	80

2.1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	81
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI.....	82
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	83
2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	85
2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	88
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	90
2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	91
2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	93
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	100
2.2.2.1. Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı.....	101
2.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı	103
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	105
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ YAKLAŞIMLARIN DEĞERLENDİRMESİ	107
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	108
2.4.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler.....	108
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	114
2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler	123
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	125
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	127
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	127
2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	128
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	128
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLASI SONUÇLARI.....	131
2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	131
2.7.2.Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu	132
2.7.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı İle İşten Ayrılma Niyeti	136
2.7.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık	138
2.8. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	139
SONUÇ VE ÖNERİLER	151
KAYNAKÇA	157

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Adalet Teorileri / Kuramları	19
Tablo 2: Adalet Teorisi / Kuramı Kategorilerini Açıklayan Sorular	20
Tablo 3: Süreç Adaletinin Dört Bileşenli Modeli	34
Tablo 4: Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerin Oluşumuna Etkisi	63
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları.....	74
Tablo 6: Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması	83
Şekil 2: Basit Tutum –Davranış İlişkisi	83
Şekil 3: Tutumsal Bağlılık Süreci	84
Şekil 4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Öncülleri ve Sonuçları	94
Şekil 5: Davranışsal Bağlılık Süreci.	101
Şekil 6: Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli	106

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları, örgütleri sahip olduğu maddi ve beşeri kaynakları çok daha etkin ve verimli kullanmaya zorlamaktadır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda gerekli tüm kaynaklara sahip olsa da, bu kaynakların etkili ve verimli kullanımında, en önemli etken olarak insan unsuru öne çıkmaktadır.

Bireylerin, ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte katılmalarıyla birlikte, örgüt ve birey arasında karşılıklılık ilkesine dayanan, yazılı olmayan, fakat her iki tarafın da, birbirinden beklentilerinin farkında olduğu psikolojik bir sözleşme gerçekleşir. Örgüt, kuruluş amacını gerçekleştirmek için bireyden; zamanını, enerjisini, emeğini, bilgisini ve deneyimini örgüte aktarmasını isterken, birey de örgütten; ücret, terfi, ödül, iş güvenliği gibi faydalar elde etmek istemektedir.

Fakat bireyler, bu örgütsel kazanımların dağıtımında her şeyden önce örgütün adil davranmasını beklemektedir. Bu beklenti “örgütsel adalet” kavramının örgütsel davranış literatüründe önem kazanmasına ve çok sayıda araştırmaya konu edilmesine neden olmuştur. Çünkü örgütsel kazanımların dağıtım kararlarının, bu kararların alınmasında kullanılan süreçlerin ve bu süreçlerin uygulanması sırasında, kişilerarası iletişim kalitesinin algılanan adaleti olan “**Örgütsel Adalet**” kavramının, çok sayıda çalışan davranışını etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur.

Her örgütte bulunması gereken bir erdem olarak kabul edilen “Örgütsel adalet” kavramı, tanımından yola çıkılarak kendi içinde; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalar, örgütsel kazanımların algılanan adaleti olan dağıtım adaleti üzerine odaklanmıştır. Dağıtım adaleti, örgütsel kazanımların (ücret, terfi, vb.) dağıtımında, çalışanların algılamış oldukları adillik derecesi olarak tanımlanmaktadır (Dailey ve Delaney, 1992; <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid...>2010).

Dağıtım adaleti, Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre bireyler, örgüte sundukları katkıları ve karşılığında elde ettiği kazanımları birbirine oranlayarak, elde ettiği bu oranı, diğer çalışma arkadaşının katkı / kazanım oranı ile karşılaştırır. Karşılaştırma sonunda oranlar birbirine eşitse, bireyde dağıtım adaleti algısının olumlu yönde oluştuğu söylenebilir. Eğer elde edilen oranlar birbirine eşit değilse, bireyde eşitsizlik algısı oluşur ki, bu da bireyi, eşitsizliği çözme yolunda girişimlere sevkeder. Birey eşitliği sağlamak için, katkı ve kazanımlarını yeniden ayarlama girişiminde bulunarak ya da eşitsizlik algısını yok sayarak, bunları yapamadığı takdirde ise örgütten ayrılarak, eşitsizliğe son verme yoluna gidebilmektedir.

Lipponen ve arkadaşları da, örgütsel kazanımların adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu destekleyen araştırma sonucuna ulaşmışlardır (Lipponen vd.,2004:288).

Örgütsel kazanımların dağıtım kararlarının algılanan adaleti olan dağıtım adaleti algısının, örgütsel adalet algısının oluşumunda tek başına yeterli olmadığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuş ve söz konusu kararların alınmasında izlenen yol ve yöntemlerin, algılanan adaletin de önemli olduğu görüşünden hareketle, süreç adaleti kavramı ortaya atılmıştır. Böylelikle süreç adaleti kavramı da; dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmıştır.

Süreç adaletine ilişkin bireylerin oluşturdukları yargıları belirleyen faktörlerden ilki, karar alıcının, karardan etkilenen kişilere karşı göstermiş olduğu tavidir. Karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı, dürüst ve nazik davranması çalışanların, örgüt içi süreç adaletine ilişkin değerlendirmelerinin odağında yer almaktadır (Greenberg, 1990: 411).

Süreç adaletine ilişkin yargıları belirleyen ikinci faktör ise; karar alıcının alınan kararlara ilişkin açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı sebeplere ilişkin açıklamaların yeterliliği ve çalışanlarla samimi bir iletişim kurulmasının, süreç

adaletine ilişkin algıları olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir (Bies vd., 1988'den akt.Altıntaş,2006:22).

Örgütsel adalet türlerinden bir diğeri de etkileşim adaletidir. Dağıtım kararları alınırken kullanılan süreçlerin uygulanma biçiminin de, örgütsel adalet algısının oluşumunda etkili olduğu ileri sürülmüş ve yeni bir adalet türü ortaya çıkmıştır. Bu yeni adalet türü ise, “etkileşim adaleti” olarak kavramsallaştırılmış ve “dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan süreçlerin uygulanması sırasında, kişilerarası iletişimin algılanan adaleti” olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel adalet algısının pek çok çalışan davranışını anlamada önemli bir yordayıcı olduğu kabul edilmekte ve en çok da çalışanların örgütsel bağlılık davranışını etkilediği düşünülmektedir.

Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaç ve değerlere ulaşma konusunda büyük ölçüde çaba sarf etmesi ve bireyin çalıştığı örgütün üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir arzu duymasını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı, günümüz işletmeleri için oldukça önem arz etmektedir. Çünkü, işletmelerin varlığı ancak çalışanların varlığı ile mümkündür. Bu da örgütün çalışanlarında, örgütsel bağlılık kavramını yerleştirmesiyle sağlanabilecek bir durumdur. Örgütler hem varlıklarını sürdürebilmek, hem de artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için, örgütüne bağlı çalışanlara sahip olmak istemektedir. Araştırmalar, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş performanslarının, örgütsel bağlılığı düşük olan diğerlerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın işe geç gelme, işe devamsızlık işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı gibi örgüt tarafından istenmeyen çalışan davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı tutumsal ve davranışsal olarak iki boyutta ele alınmaktadır.

Tutumsal bağıllık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağıllık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (<http://www.isguc.org/?p=article&id...>2010). Tutumsal bağıllık yaklaşımları içinde yer alan Kanter'in yaklaşımına göre örgütsel bağıllık; devamlılık bağıllığı, birlik bağıllığı ve kontrol bağıllığı olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Etzioni ile Penley ve Gould ise örgütsel bağıllığı benzer bir yaklaşımla; ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık, O'Reilly ve Chatman ise; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere olmak üzere üç başlık altında açıklamaya çalışmışlardır. Allen ve Meyer (1997) ise örgütsel bağıllığı; "Çalışan ile örgüt arasındaki ilişki ile şekillenen ve çalışanların örgütün sürekli bir üyesi olarak kalma yönündeki kararını etkileyen bir davranış" şeklinde tanımlamış ve örgütsel bağıllığı; duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık adı altında üç farklı boyutta ele almıştır.

Duygusal bağıllıkta birey, kendi amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerleri birbiriyle örtüştüğü için örgüte bağıllık duymakta ve kendi isteği ile örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.

Devam bağıllığında ise birey, örgüte yaptığı yatırımların (zaman, emek, kıdem tazminatı vb.) örgütten ayrıldığı zaman boşa gideceği korkusu ile örgüte bağıllık duymakta ve örgütte kalmaya kendini mecbur hissetmektedir.

Örgüte devamlılık bağıllığı duyan bir kişi örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise, işi sevmekten çok, sağlık, aile meseleleri, ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır (Bayram,2005:133).

Normatif bağıllıkta ise; örgüte bağıllık duymanın ahlaki bir görev olduğu düşüncesi bireyin örgüte bağıllık duymasına yol açmaktadır.

Allen ve Meyer'in üç boyutlu modelini temel alarak yapılan meta-analitik çalışmalar, duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hissedilen çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını gösterirken, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle oluştuğunu, fakat işyerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur. Normatif bağlılık, en az araştırılan bağlılık tipi olup, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Wasti,2003:126).

Örgütsel bağlılığın davranışsal boyutunda ise; bireyin örgütten ziyade kendi davranışlarına bağlılığı söz konusudur. Birey belli bir davranışta bulduktan sonra, bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bağlılık gösterdikten sonra da onu haklı çıkaran veya ona uygun düşen tutumlar geliştirir. Bireyin tutumlarındaki bu istikrarlılık da davranışın ortaya çıkma ihtimalini artırmakta ve birey bir süre sonra davranışlarına bağımlı hale gelmektedir.

Davranışsal bağlılık boyutunda ise; Becker'in ve Salancik'in yaklaşımları yer almaktadır. Becker'in yaklaşımında; kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girer ve emek, zaman, eğitim, ek gelirler gibi yatırımlarını ortaya koyar. Kişinin davranışı önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Böyle olunca da kişi, kendisi için önemli olan yatırımlarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaktır. Bu sonuçla karşılaşmamak için de davranışları arasındaki uyumu devam ettirmek zorunda kalacaktır.

Salancik'in yaklaşımına göre; kişinin davranışlara olan bağlılığı sonucunda örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır. Davranışın açıklığı, geri dönülemez oluşu ve başkalarının önünde yapılmış olması, kişinin davranışına olan bağlılığını etkilemektedir. Kişinin davranışına olan bağlılığı da örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan örgütler amaçlarına ulaşabilmek, çağın getirmiş olduğu hızlı değişim ve gelişmelere

adapte olabilmek ve rekabetçi dünyada devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından birini oluşturan insan unsurunu etkili kullanmaları gerekmektedir. Bireyin amaçları ile örgüt amaçları arasında dengenin kurulmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde, işgören verimliliğinin etkin olarak sağlanmasında en önemli faktörlerden biri, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleridir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça, örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler. Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktör ise, işgörenlerin adaletli bir ortamda çalıştıklarına olan inançlarıdır (Yazıcıoğlu vd.,2009:4).

Tez çalışmamızın amacı; örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık 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 bağlılık kavramı, tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve örgütsel bağlılık sınıflandırması incelenmiş olup, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın olası sonuçları ele alınmaktadır. Ayrıca tez çalışmasının amacına yönelik olarak, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara da yine bu bölümde yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, KURAMLARI / TEORİLERİ, MODELLERİ VE TÜRLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmamızın birinci bölümünde; adalet kavramı, örgütsel adalet ve önemi, örgütsel adaletle ilgili kuramlar, örgütsel adaleti açıklayıcı diğer modeller ve adalet algısını etkileyen faktörlerin örgütsel adalet ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, UNSURLARI VE ÖNEMİ

Mikro ve makro düzeyde adaletin adeta bir mihenk taşı kabul edilmesinin nedeni; ölçeği ne olursa olsun tüm sosyal sistemlerin sürekliliğinin ve refahının, üyelerinin beklentilerini karşılayabilme derecesiyle ilişkili olmasındandır. Üyeleri aracılığıyla hedeflerini gerçekleştirerek hayatta kalma mücadelesi veren örgütler açısından adaletin önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamında bireyler, personel seçimi, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, çalışma mekanıyla ilgili düzenlemeler, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükseltme, iş feshi gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Her bir karar aşamasında çoğunlukla, kıt kaynaklar ve bunlara talip çok sayıda insan; kararın sonucunda ise kazananlar ve kaybedenler söz konusudur. Kendileri taraf olmasa dahi, bireyler, ihtiyari veya gayri ihtiyari olarak, mensubu oldukları örgütteki kişiler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne şekilde dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların icrasında takip edilen kural ve yöntemleri adalet perspektifinden değerlendirmektedirler. Bireylerin dahil oldukları her düzlemde (aile, okul, arkadaş grupları, işyeri, ülke, vb.) adalet arayışı içinde olmaları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer kılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:9).

1.1.1.Adalet Kavramının Tanımı

Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar çok eski zamanlardan beri adaletin gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kaynakların çoğu örneğin; “Hammurabi Kanunları” sosyal adalet konusu üzerinde durmuş ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca her kültürün hikaye ve masallarının, adaletle ilgili dersler vermeye çalıştığı görülmektedir. Aslında kendisine adaletli davranılmasını istemek insanın doğasında var olan bir güdüdür. Kişiler çok küçük yaşlardan itibaren neyin adaletli neyin adaletsiz olduğunu algılamaya başlamaktadırlar (Folger ve Cropanzano,1998’den akt.Çakmak,2005:19).

Tarih boyunca insanlar tarafından büyük önem atfedilen “adalet” kavramıyla ilgili literatürde yer alan tanımlardan birkaçına aşağıda yer verilmektedir:

Adalet, kelime anlamı olarak adil olma tutumu demektir. Adil olma ise hakkı gözetme, haksızlık yapmama ve herkese hakkını verme anlamına gelmektedir (Erdoğan,1998:154).

Latince “Justitia justum olanın”, yani adil olanın karakteridir ve hak- hukuk ve hakkaniyet ruhuna uygun olmak anlamına gelir (Gündoğan,2004:86).

Adalet, “Bir toplumda değerlerin, ilkelerin, ideallerin, erdemlerin, cisimleşmiş somutlaşmış, hayata geçirilmiş, olması durumudur. Adalet, en yüce, nesnel ve mutlak bir değer anlatımı olarak insanın davranışını ahlaki açıdan izleyen ve eleştiren bir düşünce...”olarak tanımlanabilir (Cevizci,1996:11’den akt. Karagöz,2002:267).

Gerçek bir durumdan çok, olması arzulanan bir dünyayı ifade eden adalet kavramı (Subaşı,2004:559) herkesin hakkını tanıma, karşılıklı yararlar arasında hakka uygun olan eşitlik veya denge anlamına gelmektedir (Yılmaz,1992:24).

Corpus Juris Civilis adlı düşünürüne göre adalet; diğerlerinin menfaatleri gözetilmek şartıyla, herkese en çok menfaat sağlayan sürekli bir amaçtır, işte bu anlamda adalet, etik erdemler içinde üstün bir yere sahiptir (Kale,2004:61).

Ünlü Romalı hukukçu Ulpian, adaleti “herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak ve sonsuz şekilde çaba harcanması” olarak nitelendirmiştir (Güriz,2004:20).

Alman filozofu Kant, adalet konusunu incelerken üç ayrı ilkeye dikkati çekmektedir. Bunlar; Roma hukukundan kaynaklanan “şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver” esaslarıdır (Güriz, 2004:20).

Antik çağ düşüncesinde Platon, adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı ve bir erdem ölçüsü olarak ele almıştır. Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği düşüncesini benimsemiştir (Demir,1987:41). Bu “mutlak eşitliği” ifade etmektedir. Aristoteles, toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu ileri sürmüş ve “dağıtıcı adalet” ile “denkleştirici” ya da “ödüllendirici adalet” ayrımını yapmıştır. Bu düşünceye göre dağıtıcı adaletin ilkesi eşitliktir. Ancak söz konusu eşitlik Platon’un benimsediği “mutlak” eşitlik değil “orantılı” eşitliktir ve daha çok hak eden bireye daha çok vermeye dayanır. Ödüllendirici adalette benimsenen ilke ise; karşılıklı alışveriş ilkelerinde (takas) verilenle alınanın eşit olması, değerinden daha düşük ya da daha yüksek karşılık verilmemesidir. Emeğin sadece niceliğinin değil niteliğinin de göz önüne alınması gerektiğini saptayan Aristoteles, takas edilen nesnelere arasında “ortak ölçü” bulmak üzerinde durmuştur (Demir,1987’den akt.Çakır,2006:17). Dağıtıcı adalet, herkese hak ettiğini vermek; yani zenginlik ve mevkilerin yeteneklere göre dağıtımını öngören adalettir; bu nedenle eşit katkıda bulunanların eşit, eşit olmayan katkıda bulunanların ise, eşit olmayan zenginlik ve mevki sahibi olmaları anlamına gelir (Yılmaz,1992:24).

Adalet çoğu kez “herkese payına düşeni vermek” şeklinde tanımlanmıştır. Bununla birlikte bir kişiye ait olanın veya bir kişinin payının objektif olarak

belirlenmesi son derece zordur. Çünkü paya düşeni belirlemek, maddi içerikli bir tespit özelliğini taşımakta ve bu tespit için yeni bazı kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Paya düşeni saptamada kullanılacak kriterler; sosyal statü, yetenek, çalışma, ihtiyaç vb. olabilir (Güriz,2004:25).

Aslında “geleneksel olarak adalet kavramı en çok şu iki anlamda kullanılmıştır: İlk olarak bununla kastedilen bireylerin bir özelliği olarak adil olma veya adil davranmadır. Birinci anlamda; adil olmanın önemi konusunda bir açıklık olmamakla birlikte; önemli olan nokta, adaletin objektif bir durumun (toplumsal, ekonomik bir durumun) değil de bireysel bir davranışın niteliği olarak görülmesidir. İkinci anlamda adalet, kuralların uygulanmasında tarafsızlık ve yeknesaklığı ifade etmektedir. Buna biçimsel (formel) adalet diyebiliriz. Bazen adaletle anlatmak istediğimiz bir haksızlığı düzeltme ödevidir. Burada da vurgu ödevin üstünedir. Bu anlamda adaletin daha çok bireyin davranışı ile ilgili olduğu söylenebilir (Erdoğan,1998:72).

Uzakdoğu düşüncesinin ünlü filozofu Confucius “adalet kutup yıldızı gibi yerinde durur ve geri kalan her şey onun etrafında döner” der.

Bu çerçevede, adalet olgusunun, sosyal barışın nüvesini oluşturduğunu ifade edebiliriz.

1.1.2. Adalet Kavramının Unsurları

Adalet kavramının üç temel unsuru olan Eşitlik, Karşılıklılık ve Rasyonellik ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1.1.2.1.Eşitlik

Adalet ve eşitlik kavramları genellikle birlikte anılmasına rağmen içerik yönünden farklılıklar göstermektedir. Her eşit muamele ya da eşit pay, adil kabul edilmeyebilmektedir. Bir işyerinde çalışan herkesin yaptığı iş pozisyonu,

sorumluluğu, sağladığı katkı gibi özellikler dikkate alınmaksızın eşit ücret alması, adaletli bir uygulama olmayacaktır. Yine haklı bir nedene dayanmayan eşitsizlik, adaletsizlikten başka bir şey değildir (Güriz,1994'den akt.Çakır,2006:19). Bu nedenle eşitlik aslında adalete ulaşmada gerekli bir unsurdur. Burada karşımıza “mutlak eşitlik” ve nispi eşitlik” kavramları çıkmaktadır (Çakır,2006:19).

Mutlak eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin eşit hak ve pay vermektir. Nispi ya da görelî eşitlik ise; insanlar arasında farklılıklar doğuran özelliklerin dikkate alınarak hareket edilmesidir (Erdoğan,1994'den akt. Çakır,2006:19).

Adaletin gerçekleşmesinde eşitlik, mutlak içerikli değildir. Mutlak eşitlik ilkesinin, nimetlerin ve külfetlerin farklı olduğu durumlarda da uygulanması adaletsizliği doğurur. Nispi ya da orantılı eşitlik, Aristoteles'in “Denkleştirici Adalet” yaklaşımı ile yakından ilgilidir. Haklı bir neden bulunduğu takdirde insanların farklı muameleye tabi tutulması adaletsizlik değil, aksine adaleti sağlamaktır. Örneğin, diğer çalışanlara göre zorluk derecesi daha yüksek olan, daha fazla sorumluluk gerektiren ya da daha tehlikeli bir işi yerine getiren kişiye, diğerlerinden daha yüksek ücret ödenmesi, adaletin sağlanması açısından gereklidir. Bu tür nedenler olmadığı ve herkesin eşit şartlarda, benzer işleri yaptığı durumda, farklı ödemeler yapılması mutlak eşitliğe de aykırıdır ve adaletsizlik yaratır (Çakır,2006:19). Bize göre de gerçek anlamda adaleti sağlayan nispi eşitliktir.

İş örgütleri açısından düşünüldüğünde, insan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri kabul edilen “eşitlik” ilkesine göre örnek verilecek olursa; işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer verilmemesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu,2005:21).

1.1.2.2. Karşılıklılık

Ekonomik toplumsal ve kişisel ilişkiler bir takas (mübadele) ilişkisine dayanmaktadır. Hangi ilişki düzeyinde olursa olsun, adaletin sağlanması için verilen

ile alınanın değerinin birbirine denk olması gerekmektedir (Vroom,1964'den akt. Çakır,2006:19).

İş hayatı açısından konuya baktığımızda, görevinin gerektirdiği yetkinliklere sahip olan bir birey, görevini başarı ile tamamlamak için verdiği emekle orantılı bir biçimde ödüllendirilmek ister. Eğer birey, sahip olduğu yetkinlikler ve verdiği emeğin karşılığını alamadığına inanıyorsa, onun adalet duygusu zedelenecektir. Bu nedenle örgüt, çalışanların örgüte verdikleri ile örgütten aldıkları arasındaki hassas dengeye dikkatli özeni göstermelidir.

1.1.2.3. Rasyonellik

Rasyonellik; öznel yargılar yerine akılcı ve belirli verilere dayalı olarak karar verme ve davranmayı gerektirir. Adalet kavramı açısından rasyonellik; kişiye yapılacak olan uygulamanın belirli kurallarla önceden saptanması, kişinin keyfi muameleye maruz kalmaması anlamını taşır (Güriz,1994'den akt. Çakır,2006:20).

Bu nedenle de örgütte disiplin ve ödül sistemleri sağlıklı bir biçimde oluşturularak işletilmelidir.

1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Greenberg ve Bies,1992'den akt.Özmen vd.,2007:20).

Adalet kavramı ile ilgili olarak felsefe ve sosyal bilimciler arasında tanımlama farklılıkları olduğu gözlenmektedir. Felsefede adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirilmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılırken, sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Bu, subjektif bir

tanımlamadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır (Folger ve Cropanzano,1998'den akt. Yürür,2005:95).

Son yıllarda geliştirilen organizasyon teorilerinin bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda sosyal adalet kavramının da organizasyonlara uyarlandığı görülmektedir (İşbaşı,2000:42).

Blader ve Tyler (2003:108) ilk olarak hukuk ve sosyal psikoloji alanında araştırılmaya başlanan sosyal adalet düşüncesinin, örgütsel araştırmalarda da ilgi çeken bir kavram olduğunu, özellikle 1990 lı yıllarda literatür tarandığında sadece 7 nin biraz üzerinde bir kayıda rastlanırken, 2000 li yıllarda bu kavrama olan ilginin arttığını ve sayının 63 e çıktığını ifade etmiştir.

Diğer alanlar arasında özellikle psikoloji, siyasal bilimler ve din alanında kök salan ve iş örgütlerinde de çatışan taraflar arasında birlikteliği sağlayan, sağlam sosyal yapı yaratan bir kavram olarak görünen adalet kavramı; çalışanlar, yöneticiler ve diğer örgüt paydaşları tarafından da ilgi çeken bir kavram olmuştur (Konovsky, 2000:489).

20.yüzyılın başından günümüze değin yönetim literatüründe yerini alan kuramlar incelendiğinde, bu kuramların dile getiriliş tarihleri ile yüzyıl içinde dönüm noktası olma niteliği taşıyan bazı toplumsal olayların ortaya çıkış veya sona eriş tarihleri arasında paralellik olduğu gözlemlenebilir. Örneğin, hızla mekanize olan sanayinin koşulladığı bir sosyal alan içinde Taylorizm ve İlkeleri, iş organizasyonu açısından benimsenebilir bir bakış açısı sunmuştur. 1917 Ekim Devrimi sonrası, Avrupa'daki sendikal hareketlerin ivme kazanması ve sosyal devlet anlayışının gündeme gelmesi ile birlikte, alternatif iş organizasyonlarının tartışılmaya başlanması ise, insanı, onun doğasını ve ihtiyaçlarını merkeze alan yeni bir yaklaşımın, insan ilişkileri yaklaşımının doğmasına kaynaklık etmiştir. Örgütsel etkinliğin kaynağını sadece örgüt içi faktörlerde arayan ilk yönetim kuramlarının aksine, sistem yaklaşımı ile birlikte örgüt içi değişkenlerin yanında çevresel

değişkenleri de dikkate alan ve böylece organizasyonu etkileyen tüm parametreleri bir arada değerlendirmeyi sağlayan yeni yönetim kuramları geliştirilmiştir. Bu yeni yaklaşımla birlikte, sosyal alandaki pek çok kavram örgütsel alana uyarlanmış ve yeni toplumsal modellere, ilişkilere ve davranış kalıplarına paralel yeni örgütsel modeller, yönetici çalışan ilişkileri ve çalışan davranışları tanımlanmıştır. Özellikle 1980'lerden sonra, organizasyon içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağılımını ifade eden örgütsel adalet (Organizational Justice) kavramı ortaya çıkmıştır (Özen,2002:107).

İş örgütlerinde, 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 (Folger ve Cropanzano, 1998'den akt:İşbaşı,2000:42).

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında incelenen örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini içerir. Önceleri yalnız çalışanların elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken, daha sonra bu sonuçların ortaya çıkmasında kullanılan yöntemlerin de önemli olduğu bulunmuştur. Örgütsel adaletin temelde olduğu düşünülen yönleri; yöntemlerin ve kişilerarası davranışların adil olmasının da önemli olduğu bulunmuştur (Irak,2004:25).

Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak başlamıştır. Adams, teorisinde, kişilerin çalıştığı ortamda iş başarısı ve tatmin olma derecesi ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini belirtmiştir (Luthans,1981:197). Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler, kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda, işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Bu tutumların ardında karşılaştırma sonunda geliştirdiği algılaması vardır. Bu algılama bireyin örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2004:185).

Örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Moorman,1991:845). John Rawls (1971) adaleti, her sosyal örgütte bulunması gereken en önemli erdem olarak tanımlamıştır (Greenberg,1990:399).

Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir (Budak ve Sürgevil,2005:97).

Greenberg (1990)'da örgütsel adalet'i; bireyin işyeri ile ilgili adalet algılaması olarak, Barnard (1938) ise adaleti; örgütteki birleştirici hareketlerden biri olarak tanımlamıştır (Akt.Konovsky,2000:490).

Batı kültüründe adalet kavramı olarak dürüstlük ve eşitlik, toplum sağlığının temel köşe taşı olarak dikkate alınmıştır. İşletme, eğitim, sağlık ve kamu sektörü gibi alanlarda çalışan örgüt üyeleri, bireylere eşit davranılmasını önemli örgütsel amaç olarak görürler (Carrell,Dittrich,1978:202).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile, adaletli bir örgütte çalışanlar, yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret ve örgütsel politika ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (Pfeffer ve Langton,1993'den akt. İşcan, Nakdiyok:2004:187).

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg,1996:24). Çalışanlar kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal haklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet

algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşimde adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling,Michelle,1993:651'den akt.Özdevecioğlu,2004:185).

Yukarıda yapılan tanımlardan “adalet” in algısal bir durum olduğu ifade edilebilir.

Genellikle çevremizde olup bitenlerin ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere farklı şekillerde tepkiler veririz. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar sık sık kendilerine aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerinin ya da iş arkadaşlarının kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin dağıtılma şeklinin adil olup olmadığı konusunda sorular sorar. Bu konudaki algıları çerçevesinde bazı davranışlar sergilerler (Irak, 2004.26).

İşyerindeki, diğer deyişle bireyin çalıştığı örgütteki adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımı, kişilerarası etkileşim, kuralların uygulanması, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir. Bireyler, eğer örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir (Özdevecioğlu,2003:90).

20 yıldan fazla süredir devam eden örgütsel adalet araştırmaları sonucunda (örneğin; Cropanzano ve Greenberg,1997; Folger ve Konovsky,1989; Greenberg,1987,1990b,1996), ortaya çıkan önemli bir buluş; işyerlerinde algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesiydi. Algılanan adaletin çalışanların bağlılığını (Folger ve Konovsky,1989), örgütsel vatandaşlık davranışını (Niehoff ve Moorman,1993) ve güveni (Tyler ve DeGoey,1995) artırmasına rağmen, algılanan adaletsiz davranışın hırsızlıktan yıkıcı davranışlara (Greenberg,1993b,1997) ve işyerinde saldırganlığa neden olduğu (Baron,Neuman ve Geddes,1999;Beugre,1996; Greenberg ve Alge,1998) araştırmacılar tarafından bulunmuştur (Beugre ve Baron,2001:324).

Örgütsel adalet kavramının önemli olduğunu düşünen araştırmacılar, çalışanların kendilerine adil davranıldığına inandıklarında, işlerine, yöneticilerine ve elde ettikleri kazanımları hakkında daha olumlu tutumlara sahip olacaklarına inanmışlardır (Moorman,1991:845).

Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlendirmenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte, çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Black,Porter,2000:122'den akt.İşcan,2005:155).

Kuralların çalışma yaşamı başta olmak üzere toplumsal yaşamın her alanında bireylere eşit olarak uygulanması ve kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması ya da bireylerin bu yöndeki algıları kişilerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır (Yürür,2008:296). Adalet, bireyleri örgüte ve çalışanlara yaklaştırırken, adaletsizlik ise bireyleri birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır. Aynı zamanda adil davranış da gelecek olayları daha iyi tahmin edilebilir bir duruma getirmekte ve günlük çalışma yaşamında karşılaşılan belirsizlikleri azaltmaktadır (Söyük,2007:6).

Ancak, Sheppard , Lewicki ve Minton'un (1992) "sistemik adalet" olarak tanımladıkları, çalışanların örgütün bütünü ile ilgili olan adalet algılarını nasıl oluşturdukları hakkında örgütsel adalet literatüründe çok az görüş vardır. İlk olarak insanlar sadece elde ettikleri sonuçların (kazanımların), süreçlerin ya da kişilerarası davranışların adaletine önem vermezler, onlar örgütün genel adalet sistemine önem verirler. Bu nedenle, insanlar adalete örgütün itibarı açısından önem verirler (Beugre ve Baron,2001:324). İkinci olarak örgütün genel adaleti, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli değişkenleri açıklayabilir (Greenberg,1996); örneğin müşteri tatmini gibi (Clemmer,1993; Seiders ve Berry,1998) (Beugre ve Baron,2001:324-325).

Örgütsel adalet algısı ahlak ve etik standartlara bir bağlılık getirmekte ve iş yaşamını daha anlamlı kılmaktadır. Genel olarak örgütsel adalet literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların, örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları savunulmaktadır (Söyük,2007:7).

Birey ile iş çevresi arasında bu alanlarda yaşanabilecek uyumsuzluk, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltıcı bir etki yaratmakta (Leiter,2003:2) ve çalışma ortamıyla, bireyin etkileşiminin sonucu olan, ruhsal ve fiziki açıdan enerjinin tükenmesi olarak ifade edilebilen tükenmişliğe neden olabilmektedir (Budak ve Sürgevil,2005:95-97).

Çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılarının, onların işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olması, örgütsel adalet kavramının önemini açıkça belirtmektedir. Çünkü adil olmayan her türlü karar ve uygulama, çalışanların iş doyumunu, performansını ve örgüte olan bağlılığını azaltmakta, hem birey hem de örgüt bu durumdan zarar görmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütleri ile ilgili adalet algılamaları hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından önemli sonuçlara neden olabilmektedir.

1.2.ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ KURAMLAR/TEORİLER

Greenberg, farklı kavramsal boyutlara bağlı kalınarak yapılan farklı sınıflandırmaların da varlığına dikkat çekerek, mevcut sınıflandırmada tanımlanan boyutların, örgütsel davranış alanında ilgi çeken geniş kapsamlı kavramları düzenlemede, çok daha kullanışlı olduğunu ileri sürerek, reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutu (kategorisi) olmak üzere, iki farklı boyutun birleştirilmesiyle mevcut sınıflandırmanın oluşturulduğunu ifade etmiştir (Greenberg, 1987: 9).

Reaktif-Proaktif boyutu, Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından ayırt edilerek ileri sürülmüş, Greenberg(1982) tarafından da eşitlik teorisini düzenlemek için kullanılmıştır. Reaktif ve proaktif olarak tanımlanan boyutlar, adaletsizliği azaltma yönünde çaba sarfeme ile adalete ulaşma yönünde

mücadele etme ayırımına işaret eder. Adaletin reaktif boyutu, insanların adaletsiz olarak algıladıkları durumdan kaçınma ya da kaçma girişimleri üzerine odaklanırken, proaktif boyut ise, adaleti teşvik etmek için tasarlanmış davranışlar üzerinde durur ve adaleti yaratma girişimine yönelik davranışları inceler (Greenberg, 1987: 10).

İkinci boyut olan süreç-içerik boyutu ise; mahkeme kararların yapılış şekli ve bu kararların ne olduğu arasındaki farkı araştıran hukuktan esinlenerek ortaya çıkmıştır (Walker, Lind, Thibaut,1979'dan akt.Greenberg,1987:10). İçerik kuramları, elde edilen kazanımların veya sonuçların adil olup olmadığı konusuna odaklanırken, süreç kuramları, kişinin elde ettiği kazanımların (sonuçların) hangi yöntemler ve metodlar kullanılarak belirlendiği üzerine odaklanır.

Tablo 1'de "Reaktif-Proaktif" ve "İçerik-Süreç" boyutları açısından adalet teorileri/kuramları özetlenmektedir (Greenberg, 1987:10).

Tablo 1: Adalet Teorileri / Kuramları

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi) (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987, s.10.

Tablo 2'de ise, adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorulara yer verilmektedir (Özen İşbaşı, 2000: 44).

Tablo 2: Adalet Teorisi / Kuramı Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik Kuramı	Adil olmayan uygulamalara çalışanlar nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik Kuramı	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç Kuramı	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç Kuramı	Çalışanlar politikaların veya prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Özen İşbaşı, 2000, s. 44.

Adalet kuramları ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

1.2.1.İçerik Kuramları / Teorileri

Greenberg'in yapmış olduğu sınıflandırmada, içerik kuramları; “Reaktif İçerik Kuramları” ve “Proaktif İçerik Kuramları” olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır.

1.2.1.1. Reaktif İçerik Kuramları/Teorileri

Reaktif içerik kuramları; kazanımların dağıtımları ile ilgili adaletsiz olarak algılanan uygulamalara bireylerin nasıl tepki gösterdikleri konusuna odaklanır. Bu teoriler arasında Homans'ın(1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi” ve Adams'ın (1965) “Eşitlik Kuramı” ile Walster ve arkadaşlarının(1973) “Eşitlik Teorisi”nin versiyonları ve Crosby (1984;Martin,1981)'nin “Görelî Yoksunluk Teorisi” yer almaktadır. Bu teorilerin arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen tümünde bulunan ortak nokta; insanların yaşadıkları eşitsizliklere çözüm aramak amacıyla, olumsuz duygularını açıkça sergileyerek adaletsiz uygulamalara cevap vermek için motive olacakları gerçeğidir. Bu bakış açısı, reaktif içerik teorileri olarak değerlendirilir ve ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına insanların gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanır (Greenberg, 1987: 11).

Tez çalışmamızda reaktif içerik kuramları çerçevesinde “Eşitlik Kuramı” ve “Görelî Yoksunluk Teorisi” incelenmektedir.

1.2.1.1.1. Eşitlik Kuramı/Teorisi

Yukarıda sözü edilen yaklaşımlar, bireylerin katkı ve kazanımlarının dengeli biçimde gerçekleştiği ilişkileri temel almaktadır. Organizasyonlarda çalışanların eşit katkıda bulunan diğer çalışanlara göre fazla veya eksik ücretlendirildikleri, eşitliğin sağlanamadığı durumlar söz konusu olabilmektedir. Adams, Eşitlik Kuramında bu tür durumlara açıklık getirmeye çalışmıştır (Özen, 2002:109).

Adams, eşitlik kuramını tarafların birbirine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir (Adams,1695’den akt. Özen, 2002:109).

Eşitlik teorisi, bireylerin, sosyal mübadele ilişkilerinde, ödüllerin ve kaynakların, örgüte sunmuş oldukları katkılarının seviyesine göre dağıtılması gerektiğine inandıklarını ifade eder (Adams,1965; Homans,1974; Walster, Walster ve Berscheid,1978). Bireyler, ilişkili olduğu gruptaki girdi-kazanım dengesini sağlamaya yönelik olarak elde ettikleri kazanımları (örneğin; ücret) ve katkıda buldukları girdileri (örneğin; iş gayreti ve yetenekleri) arasında dengeyi karşılaştırarak örgütleri ile aralarındaki mübadele ilişkisinin adillliğini değerlendirirler (Cowherd, Levine,1992:303).

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi (equity- equation) adını verdiği bir formülle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi (Person) ve diğer kişi (Other). Kullanılan oran ise “kazanım: katkı” oranıdır. Adams’ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir (Özen İşbaşı, 2000: 45).

$$\frac{\text{Kişinin kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu formülde ortaya çıkan bir eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir (Folger ve Cropanzano,1998'den akt. Özen, 2002:108–109). Örgüt üyelerinin girdi çıktı oranlarının aynı olması durumu, örgüt içi hakkaniyeti gösterir. Hakkaniyet bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları bir süreçtir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 266).

Bu klasik teori, çalışanların kazanımları (ücret, terfi, gelişimine yönelik fırsatlar) ile ilgili girdilerini (emek, zaman, bilgi birikimi) birbirine göre oranlayarak, refere ettiği diğer kişinin girdi/kazanım oranı ile karşılaştırır. Eşitlik teorisine göre çalışanlar, kazanımların hangi ölçüde adil olduğunu bu kıyaslamaya bağlı olarak değerlendirir (Kulik, Ambrose,1992'den akt.Cropanzano vd., 2001:167).

Çalışanların, kendi iş kazanımları ve girdi oranlarını, diğerlerinin yani benzer veya aynı işte çalışan arkadaşlarının oranları ile karşılaştırdıklarını ileri süren bu kurama göre, eğer oranlar eşitsiz ise oranı yüksek olan taraf, yüksek ücretini eşitsizlik olarak niteleyerek suçluluk hissederken, oranı düşük olan taraf da, düşük ücretini eşitsizlik olarak niteleyerek öfke duyacaktır (Greenberg, 1990:400).

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için, kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise, işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanında dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek, diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak, sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilmeleri de söz konusu olabilecektir. Bunlar, bireyin kişilik ve etkileme gücüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Fazla ödüllendirilen bireylerin, her ne kadar bencil davranıp bu durumdan memnun olacakları düşünülse de, haksızlığa maruz kaldığının farkına varan çalışma arkadaşları tarafından, kıskançlık ve baskı altında kalacaktır. Bu durumdaki bir birey, kendisi de eşit ödüllendirilmeden yana olup, ancak eşitliğin ve dengeyi sağlandığı durumda huzuru bulacaktır (Eren, 2007: 543).

1970'lerin ortasından beri eşitlik teorisi üzerinde yapılan deneysel araştırmalar azalmasına rağmen, eşitlik teorisi bu alandaki düşünceye hakim olmuştur. Hak edilenden daha az ücretlendirilen durumlar için (underpayment) Adams (1965) tarafından ortaya çıkarılan ve bugün yaygın kabul gören düşünceye göre; düşük ücretlendirilen çalışanlar bu durumdan tatmin olmayacak ve eşitsizliğe çözüm bulmak için ya iş performanslarını düşürecekler ya bilişsel algılarını değiştirerek bu ücretlendirmeyi usavurma yoluyla makul kılacaklar ya da çalıştıkları örgütten ayrılacaklardır (Goodman, Friedman,1971'den akt. Staw,1984:635).

Benzer şekilde Carrell ve Dittrich (1978) de çalışanların kendi katkı (örneğin; eğitim, yetenek, çaba) ve kazanımlarını (örneğin; ücret, terfi, iş statüsü) referans aldığı çalışma arkadaşının katkı ve kazanımları ile karşılaştırdıktan sonra, eşit sonuçların ne olması gerektiğini belirlediklerini, karşılaştırma sonunda adil olmayan durumla karşılaşan çalışanların, kendi katkı ve kazanımlarını ya gerçek anlamda ya da bilişsel olarak değiştirerek ya da örgütten ayrılarak adaletsizliği azaltma yönünde çaba göstereceklerini ifade eder. Çalışanların almayı beklediği ödülle, gerçekte aldığı ödül birbirine eşit olduğu zaman, bu eşitliğin olmadığı duruma göre çok daha hoşnut ve daha az sıkıntılı olacağı sonucuna varmışlardır. Eşitsizliğin çözümüne yönelik yaptıkları çalışmada, saat başı ücret alan çalışanların hak ettiklerinden daha az ücretlendirildikleri durumda, bu eşitsizliği düzeltmek adına katkılarını azaltacaklarını, parça başı ücretlendirilen çalışanların ise yaptıkları işin kalitesini düşürerek eşitsizliğe cevap verecekleri sonucuna ulaşmışlardır (Carrell ve Dittrich,1978:2003).

Adams (1963–1965) da eşitlik teorisinde karşılaştırma yapılacak (referans) kişinin benzer olması gerektiğini vurgulamıştır. Bireylerin elde ettikleri kazanımları, referans ettikleri kişinin kazanımlarına göre uyumlu ve tutarlı değilse, bireyler eşitsizlik hissi yaşayacaklardır. Adams (1965), bunun gerilim yaratan ve eşitsizliği çözmek için insanları hemen harekete geçiren bir durum olduğunu belirtmiş ve eşitsizlikten kaçınmanın bir yolu olarak da, referans edilen kişinin doğru seçilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Kulik, Ambrose, 1992:213).

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri olarak kabul edilen eşitlik ilkesine göre, sadece ödüllerin dağıtımında eşit işe eşit ücret değil, aynı zamanda cezalandırma konusunda da, suçla orantılı ve herkese yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir (Sabuncuoğlu,2005:21).

Greenberg (1989) yapmış olduğu çalışmada, Adams (1965) tarafından iddia edilen aksine, eşitsizlik durumunda iş tatmininde bir azalma olmadığını bulmuş ve elde ettiği bulgunun, bilişsel değerlendirme sonucu oluşan cevapların eşitsizlik durumunun sıkıntı verici etkisini minimize ettiğine bir kanıt olarak alınabileceğini iddia etmiştir (Greenberg, 1989:182).

Greenberg ve Ornstein (1983) yapmış oldukları çalışmada, iş sorumluluğu ile birlikte verilen ünvanların, geçici olarak ödül gibi hizmet ettiğini ve çalışanların kendilerine adil davranıldığı yönünde düşünmelerine sebep olduğunu bulmuşlardır. Çünkü artan iş sorumluluğu ödül ile dengelenir. Ancak iş sorumluluğu ile dengelenmeyen ünvan, ödül olarak algılanmaz ve artan iş sorumluluğunu karşılamakta başarısız olur. Bu çalışma, yüksek statülü iş ünvanlarının adil olarak verildiği takdirde, bir kazanım olarak işlerlik kazanabileceğini göstermektedir (Greenberg, 1990: 413).

Greenberg (1988) fiziksel iş çevresinin, performans üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında ise, yüksek statülü, düşük statülü ve eşit statülü ofislerde çalışan sigortacıların, iş performanslarını karşılaştırmış ve yüksek statülü ofiste çalışma fırsatının, iş ödüllerinde artışı meydana getirdiği düşüncesiyle çalışanların performansının arttığını, düşük statülü ofislerde çalışanların ise performanslarının düştüğünü gözlemlemiştir. Eşit statülü ofislerde çalışanların ise, iş performanslarında ve eşit ücretlendirildikleri algılarında herhangi bir değişimin olmadığını tespit etmiştir (Greenberg, 1990: 413).

Eşitlik teorisine göre, düşük ücret alan işçiler, adil ücretlendirilen işçilere göre hem daha az verimli hem de daha az iş tatminine sahip olurken, yüksek

ücretlendirilen işçilerde, adil ücretlendirilenlere göre daha verimli fakat daha az iş tatminine sahip olurlar (Greenberg, 1987: 11).

Cowherd ve Levine (1992:303)'e göre bireylerin katkı kazanım oranları, kıyaslama yaptıkları kişiyle benzerlik gösterdiği zaman, bireyler eşitlik duygusunun varlığını hissedeceklerdir.

Greenberg (1990:399-430) de eşitlik teorisinin öngörülleri ile uygun olarak performanslarına göre daha yüksek ücretlendirilen çalışanların, iş girdilerini artırdıklarını, daha düşük ücretlendirilenlerin ise performanslarını düşürdüklerini ileri sürmüştür.

Etkin ödülün en önemli ilkelerinden biri de esneklik ilkesidir. Bu ilke, ödülün esnek ve kişiye özgü olması gerektiğine işaret eder. Ödülün esnek olması çalışanın başarı durumuna göre belirli bir sistem dahilinde ayarlanabilmesi demektir. Ödül, adil dağıtılmalı ve işgören, çabalarının karşılığında hak ettiğini aldığını ve diğer çalışanlarla karşılaştığında, çaba-ödül ilişkisinin adil olduğuna inanmalıdır (Budak, 2008:509-511).

1.2.1.1.2. Görelî Yoksunluk Kuramı / Teorisi

Reaktif içerik kuramlara örnek olarak gösterilebilecek bir diğer kuram da Crosby (1976)'nin "Görelî Yoksunluk Kuramı"dır. Görelî Yoksunluk Kuramı'na göre bireyler, elde ettikleri ödülleri referans aldıkları grupla karşılaştırırlar ve aldıkları ödülleri, hak ettiklerinden daha az bulurlarsa yoksunluk hissi yaşarlar (Martin,1981; Crosby,1984'den akt.Cowherd, Levine,1992:304). Görelî Yoksunluk Teorisi, düşük statüde çalışan insanların yukarı doğru yaptığı karşılaştırmalarla ilgilenir. Kişilerin yaşadığı yoksunluk hissini davranışsal tepkilere yol açtığı tahmin edilmektedir. Bu tepkiler birbirlerine ya da sosyal sisteme yönelik olabilir. Görelî Yoksunluk Teorisi üzerine yapılan birçok araştırmanın çoğunda, bu tepkilerin sosyal sisteme yönelik olduğu bulunmuştur (Cowherd, Levine,1992:304).

Martin ve arkadaşları (Martin,1981,1982,1986;Martin vd.1987) yürüttükleri bir dizi çalışmada, alt kademe çalışanlarının elde ettikleri ödülleri, üst kademe çalışanları ile karşılaştırdıklarını ve bu sınıflararası karşılaştırmanın da, eşitsizlik hissi ile sonuçlandığı bulgusuna ulaşmışlar (Crosby,1984) yoksunluk hissine direkt olarak gösterilen davranışsal tepkilerin ise; işe devamsızlık, grev ve örgüte yönelik yıkıcı davranışlar içerebileceği sonucunu elde etmişlerdir (Cowherd, Levine, 1992:304).

1.2.1.2. Proaktif İçerik Kuramları / Teorileri

Reaktif içerik kuramları, adil ve adil olmayan kazanımların dağıtımına, çalışanların nasıl tepki verdiklerine odaklanırken, proaktif içerik kuramları ise kazanımların adil dağıtılması konusundaki girişimler üzerine odaklanır. Bu kategorideki en önemli kuram, Leventhal'ın kuramı"dır. Leventhal ve arkadaşları ödüllerin dağıtım kararında çalışanların etkisini incelemek için, 1960 ların sonları ve 1970 lerin başında bir dizi çalışma yürütmüş ve insanların, ödüllerin eşit dağıtımını, diğer bir deyişle dağıtılan ödüllerin, bireylerin yaptıkları katkılara göre dağıtımını sağlamak amacıyla, önceden önlem alarak mücadele ettikleri bulgusunu elde etmişlerdir. Bu biçimde bir davranış tarzı, uzun dönemde tüm taraflar için en yararlı sonuçları ortaya çıkaracaktır (Leventhal,1976b'den akt. Greenberg, 1987: 12).

Aşağıda proaktif içerik kuramlardan "Adalet Yargı Kuramı" na ve "Adalet Güdüsü Kuramı"na yer verilmektedir.

1.2.1.2.1. Adalet Yargı Kuramı / Teorisi

Ödül dağıtıcının, kaynakları alıcılar arasında eşitlik kuralına göre dağıttığını gösteren çalışmalar olmasına rağmen, bazı çalışmalarda ise, ödül dağıtıcının eşitlik kuralını ihlal ederek bu ödülleri alıcılar arasında "eşit paylaşım kuralı"na göre veya "alıcıların ihtiyaçları"na göre dağıttığını gösteren çalışmalarda vardır (Schwinger,1980'den akt.Greenberg, 1987:13). Uygun koşullar altında eşitlik normlarının ihlal edilmesinin tamamıyla adil olabileceğini Leventhal (1976a) da ileri

sürerek bunu Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgment Theory) olarak formüle etmiştir. Bu model bireylerin, karşı karşıya kaldıkları duruma göre, olası birkaç dağıtım kuralına başvurma yoluyla, adil dağıtım kararlarının verilmesi yönünde girişimde bulduklarını ileri sürer. Örneğin grup üyeleri arasında sosyal uyumu korumanın önemli olduğu durumda “eşit paylaşım” yani alıcılar arasındaki olası farklı katkıların dikkate alınmadan, ödüllerin eşit olarak paylaşılması kuralının izlenmesi gerektiği vurgulanır. “ihtiyaç kuralı”nda ise, daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanım elde etmesi adil dağıtım için gerekli görülmüştür. (Deutsch,1975’den akt.Greenberg,1987:13).

1.2.1.2.2. Adalet Güdüsü Kuramı / Teorisi

Proaktif içerik kuramları arasında yer alan bir diğer kuram da Lerner’in (1977,1980) Adalet Güdüsü Kuramı’dır.

Leventhal’in yaklaşımı proaktif içerik kuramda etkili olmasına rağmen, Lerner’in Adalet Güdüsü Kuramı kesinlikle daha ahlakidir. Lerner (1982) insanlığın varoluşundan beri en çok ilgilenilen konunun adalet olduğunu iddia ederek, dağıtım yöntemlerinin eşitlik teorisinin de ötesinde yer aldığını ifade etmiş ve dağıtım kurallarına yönelik dört ilke tanımlamıştır. a) Rekabet: Performans sonuçlarına bağlı kalınarak yapılan dağıtım b) Eşit Paylaşım (Parity): Eşit dağıtım c) Eşitlik (Equity): Göreli katkılara göre yapılan dağıtım d) Marksist Adalet: İhtiyaçlara bağlı kalınarak yapılan dağıtım. Kısacası; Adalet Güdü Teorisi’ne göre, taraflar arasındaki ilişkinin yapısına bağlı kalınarak dağıtım kararlarının alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle, yakın bir arkadaşının kazanımlarına yönelik karar vermek zorunda olan kişi, arkadaşının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya tercih edecek ve Marksist Adalet dağıtım ilkesini benimseyecektir. Tam tersi bir durumda yani aralarında hiçbir ilişkinin bulunmadığı bir kişi için kazanımların belirlenmesinde benimsenecek ilke ya Eşit Paylaşım (Parity) ilkesi ya da kazanımların göreli katkılara bağlı olarak yapıldığı Eşitlik (Equity) ilkesi olacaktır (Greenberg, 1987: 13).

Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramı felsefesinin içeriğinde bazı farklılıklar olmasına rağmen her iki teori de, çeşitli koşullar altında, ödüllerin nasıl dağıtılması hakkında paralel görüş ortaya koyarlar. Bu yaklaşımlar, ödüllerin dağıtım kararının verilmesinde insanların nasıl çaba gösterdikleri sorunuyla ilgilendikleri için proaktif içerik teorisi olarak değerlendirilir (Greenberg, 1987: 13).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Adalet Yargı Teorisinin birkaç süreçsel kriter içerdiğini bunların da; zaman içinde tutarlılık, önyargıdan uzaklık, hatasızlık, doğruluk, temsil edilebilirlik olduğunu ifade etmiştir (Konovsky,2000: 494).

1.2.2. Süreç Kuramları / Teorileri

Çalışmamızda ele aldığımız sınıflama çerçevesinde Süreç Kuramları da, “Reaktif Süreç Kuramları” ve “Proaktif Süreç Kuramları” şeklinde iki başlık altında incelenmektedir.

1.2.2.1. Reaktif Süreç Kuramları / Teorileri

Eşitlik teorisinin, eşitsizlik durumunda ne gibi tepkilerin verileceği konusunda bir belirsizliğe sahip olması, ödeme planlarının nasıl yönetileceği konu ve sorun çözme yöntemlerinin nasıl olması gerektiği sorunları, 1980’lerin başında araştırmacıların dikkatinin “süreç adaleti” konusuna yönelmesine sebep olmuştur. 1970 lerde Thibaut ve Walker tarafından yürütülen bir dizi çalışma, adalette süreç teorilerinin gelişmesine yol göstermiştir (Greenberg, 1990: 402).

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri, farklı bir entellektüel geleneği içeren hukuktan türemiş teorilerdir. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Yasal süreçlerle ilgili bu tespitlerden yola çıkan iki araştırmacı Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların

giderilmesi için geliştirilen süreçlere gösterilen tepkileri inceledikleri bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987: 14, İşbaşı, 2000: 48).

Thibaut ve Walker, insanların dağıtım ve anlaşmazlığın çözümü ile ilgili kararlara gösterdikleri tepkilerin, karar verme süreçlerinin adilliği tarafından etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Süreç adaletinin bu etkisi, hukuk, endüstri, siyaset alanlarında da tekrarlanarak, insanların dağıtım ve karar verme süreçlerine önem verdiği sonucuna varılmıştır. Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen modele göre, insanların adalet hakkındaki görüşlerini şekillendiren temel özellik, taraflar ve karar verici arasındaki kontrol gücünün dağılımıdır. Thibaut ve Walker iki tip kontrol tanımlamışlar: Delillerin sunumu üzerinde tarafların kontrolüne izin veren sürece süreç kontrolü ve anlaşmazlığın çözümünü gerektiren son karar üzerindeki katılımcıların kontrolüne de karar kontrolü adını vermişlerdir. Kontrol modelinin altında birkaç varsayım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, insanların karar verici tarafından verilen kararlar üzerinde doğrudan ya da dolaylı yoldan kontrole odaklandıklarıdır. Diğerisi ise, insanların uzun dönemli ilişkilerle ilgilenmedikleridir. Thibaut ve Walker'ın kontrol modeli yaygın olarak onaylanmıştır (Tyler,1989:830).

Thibaut ve Walker'ın modeline göre süreç kontrolüne izin veren mahkeme kararlarının, bu kontrole izin vermeyen süreçlerden kaynaklanan benzer kararlara göre, çok daha kolay kabul edileceği ve daha adil bulunacağı ifade edilmiştir (Greenberg, 1990: 403). Benzer şekilde performans değerlendirme sistemi hakkında önceden bilgilendirilmenin, yapılan değerlendirmelerin adil algılanmasında temel belirleyici olduğu söylenebilir (Greenberg, 1990: 403).

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri “Süreç Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı süreçlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır (İşbaşı, 2000: 48).

1.2.2.1.1. Prosedür/Süreç Adaleti Kuramı/Teorisi

Psikolojide adalet ile ilgili çalışmalar Adams'ın (1965) kazanımların algılanan adaletine (dağıtım adaleti) vurgu yapan eşitlik teorisi ile başlamıştır. Eşitlik teorisi ve diğer dağıtım modelleri algılanan adaletsizliğe insanların tepkilerini açıklamada ve öngörmeye yetersiz olduğundan, sonraki araştırmalar süreç adaleti konusuna yönelmiştir. Kazanımların belirlenmesinde kullanılan sürecin algılanan adaleti olan süreç adaleti, ödüllerin dağıtımının, o dağıtımı sağlayan süreçler kadar her zaman önemli olmadığına anlaşılmasıyla, daha da ilgi çeken bir kavram haline gelmiştir (Charash, Spector, 2001: 279).

Son yıllarda geleneksel mübadele teorilerinin varsayımlarını ve öngörülerini eleştiren literatürün artmaya başlamasıyla, süreç adaleti psikolojisi ile ilgili olarak mübadele teorisine şaşırtıcı sorular yöneltilmeye başlanmıştır. Ardından, süreç adaletinin; insanların, sosyal karar verme süreçlerini nasıl adil bir biçimde değerlendirdiklerini incelemesi nedeniyle, söz konusu adaletin, adalet yargısının oluşumu konusunda özel bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü, süreç adaleti yargısı grubun otoritesi yanında, yasa ve yönetmeliklerin düzenlenmesine uyum sağlanması konusunda da potansiyel bir belirleyici görüntüsü taşımaktadır (Lind ve Earley,1992: 228-229)

Süreç adaleti, kazanımların dağıtımında kullanılan süreçlerin algılanan adaletidir (Tyler,1987; Tyler,1989). Süreç adaleti, bireylerin sadece elde ettikleri kazanımlarla değil, daha ziyade, kazanımların dağıtımını belirlemede kullanılan süreçlerle ilgilendiklerini ileri sürer (Cropanzano ve Randall,1993'den akt. Beugre ve Baron, 2001:328).

Çalışanların karar alma sürecinde etkili oldukları veya alınan kararlara onay verdikleri örgütlerde, süreç adaleti algısı yüksek olacaktır. Bu adalet türü; karar verme süreci, çatışmanın çözülmesi süreci ya da bir örgütteki kaynak dağıtım süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir (Greenberg, 2000'den akt. Söyük, 2007: 11).

Adalet araştırmalarında ilk dalga 2.Dünya Savaşı sırasında adalet kavramının temeli sayılan görelî yoksunluk olarak tanımlanan kavramla (Crosby,1976:86), ikinci dalga ise Thibaut ve Walker (1975)' in kararların nasıl alındığı konusunda yapılan değerlendirmelerin etkisini inceledikleri çalışmasıyla başlamıştır (Tyler,1994:850).

Thibaut ve Walker (1975) süreç adaleti etkisini açıklamak için sosyal mübadele temelli psikolojik model önermektedirler. Onların modeli, adli davalardaki süreçleri inceledikleri çalışmalarında, karar verici ve tartışmacı taraflar arasındaki kontrol dağılımının, süreçlerin istenirliiği ve adalet hakkındaki kişilerin görüşlerini şekillendiren anahtar süreçsel eleman olduğunu ileri sürer. Kontrol modelinin altında yatan, insanların karar verici ile ilişkilerinde kaynak odaklı olmalarıdır (Tyler, 1994: 851).

Bireylere kazanımlarıyla ilgili konularda kendilerine düşüncelerini ifade etme fırsatını tanıyan süreçlerin, süreç adaleti algısını artıracağıını ifade eden Thibaut ve Walker bu etkiyi süreç kontrolü, Folger ise söz hakkı etkisi olarak adlandırmışlardır (Lind ve Earley,1992: 229).

Söz hakkı etkisi; insanların sonuçta kazançlı çıkıp ıkmadıklarına bakmadan, delillerin sunulmasında ve savunmalarını dile getirmeleri sırasında, kontrol yetkisi veren süreçleri, buna izin vermeyen süreçlere göre daha adil algılamalarına yol açan önemli bir faktördür. (Lind ve Earley,1992: 230-231).

Söz hakkı etkisinin mübadele teorisine bağlı kalınarak yapılan açıklamalarına göre, insanların uzun dönemde elde edecekleri yararlar için kısa dönemli kayıplara razı olacaklarıdır (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1978'den akt.Lind ve Earley,1992:231). Kendilerine söz hakkı verilen insanlar bunu; kendileri hakkında en iyi kararı aldırmaq için, karar vericiyi ikna etme fırsatı olarak görürler ve kendilerine karar alınması sırasında söz hakkı tanıyan süreçleri, diğerlerine göre daha adil bulurlar (Lind ve Earley, 1992: 231). Bir başka çalışmada, düşük karar kontrolü

koşulları altında bile yüksek süreç kontrolünün, süreç adaleti yargısını arttırdığı sonucuna varılmıştır (Tyler, Rasinski, Spodick,1985:79).

Hartman, Yrle ve Galle (1999:338) insanların söz hakkına sahip olmak istemelerinin en önemli nedeninin, bu hakkın onların kişisel çıkarlarını artıracacağı ya da uzun süreli grup dayanışmasını sağlayacağı yönündeki inançları olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel adaletin süreçsel yönünü inceleyen bir diğer araştırmacı da Leventhal (1980) dir.

Leventhal'e göre her grup, her örgüt ve her toplum ödül ve kaynaklarının dağıtımını düzenlemek için süreçlere sahiptir. Algılanan adalet sadece ödüllerin dağıtımını olarak tanımlanırken, Thibaut, Walker ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalarla birlikte dağıtım süreçlerinin süreçsel bakış açısının, algılanan adaleti belirlemede çok önemli olduğu anlaşılmıştır. Süreç adaleti, dağıtım süreçlerini düzenleyen sistemin süreç bileşenlerinin, bireyler tarafından algılanan adaletidir. Bireyler, süreç bileşenlerin adaletini kolaylıkla değerlendirirler ve bu değerlendirmeler dağıtım adaletini etkiler. Süreçler adil olarak algılanırsa, dağıtım kararlarının sonuçları birey için dezavantajlı olsa bile, büyük ihtimalle kabul edilecektir. Ayrıca bireylerin adil süreç algısı, onların kişisel çıkarları tarafından da etkilenebilir. Düşük ödüle sahip olan alıcı dağıtım süreçlerinin adaletinden şüphe duyabilir (Leventhal, 1980:17–20).

Leventhal, bireylerin dağıtım süreçlerinin adaletini değerlendirmek için, birtakım adalet kurallarına ihtiyaç duyduklarını belirterek, 6 adet süreç adaleti kuralı tanımlamıştır. Bu kurallara aşağıda yer verilmektedir (Leventhal,1980: 24).

1) Tutarlılık Kuralı: Dağıtım kararları ile ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

2) Önyargılı Olmamak Kuralı: Dağıtım kararları verilirken karar vericinin kişisel çıkarlarına göre hareket etmesini önleyen ve örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmama kuralıdır.

3) Doğruluk Kuralı: Dağıtım kararları verilirken doğru bilginin kullanılmasına yönelik kuraldır.

4) Düzeltibilme Kuralı: Adil olmayan kararlara çalışanların itiraz edebilme hakkının olması ile ilgili kuraldır.

5) Temsil Edilebilirlik Kuralı: Dağıtım kararlarından etkilenecek tüm tarafların görüşlerinin, değerlerinin, ihtiyaçlarının dikkate alınması ile ilgili kuraldır.

6) Etik kural: Alınacak kararların çalışanların etik değerleri ve temel ahlak değerleri ile uyumlu olması kuralıdır.

Bies ve Shapiro (1988: 676-685) süreç adaletini karar verme süreçlerinin algılanan adaleti olarak tanımlamış ve “söz hakkı veren süreçler” (voice procedures) ile olumsuz kararlar için gerekçe gösterme davranışının, süreç adaleti yargısı üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır.

Söz hakkı veren süreçler, insanlara karar verme sırasında söz hakkı fırsatı veren süreçler olmasına karşın, söz hakkı vermeyen/sesi kesen süreçler (mute procedures) bu fırsatı tanımayan süreçlerdir. İnsanların söz hakkı veren süreçleri, istenilmeyen kararlara sebep olsalar bile, söz hakkı vermeyen süreçlere göre daha adil algıladıkları bulunmuştur (Greenberg, Folger, 1983’den akt. Bies ve Shapiro, 1988: 676). Bies ve Shapiro da bu sonuçlarla tutarlı olarak hem söz hakkı veren süreçlerin, hem de karar vericinin istenilmeyen sonuçlar için sunmuş olduğu gerekçelerin, olumsuz kararın yaratacağı etkiyi yumuşatarak, süreç adaleti yargısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Bies ve Shapiro, 1988: 680).

Tyler ve arkadaşlarına göre söz hakkının bir başka yorumu olan değer açıklayıcı görüş açısı, kararlar üzerinde etkisi olup olmadığına bakılmaksızın, söz hakkı fırsatının kendi içinde bir değere sahip olabileceğini savunur (Tyler, Rasinski, Spodick, 1985: 74).

“Folger ve Cropanzano (1998) süreç adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin, mekanizmaların, tekniklerin ve yöntemlerin adaleti olarak tanımlamıştır. Folger ve Greenberg (1985) süreç adaletini farklı organizasyonlarda uygulamışlar ve adil olmayan karar verme süreçlerinin düşük performans, yüksek fire, hırsızlık, düşük örgütsel bağlılık ve düşük örgütsel vatandaşlık gibi olumsuz sonuçlarla ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır” (Chan,2000:73).

Süreç adaleti kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Bir süreç, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Örgütlerde adaletle ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, sürece dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987’den akt. İşbaşı, 2001:55).

Blader ve Tyler süreç adaletini dört bileşenli bir model olarak ele almışlardır (Blader ve Tyler, 2003:117).

Tablo 3: Süreç Adaletinin Dört Bileşenli Modeli

Adaletin Kaynağı	Biçimsel (Formel) Kurallar	Biçimsel Olmayan (İnformel) Yönetici Davranışları
Adaletin Tipi		
• Karar Verme Süreçlerinin Niteliği	Karar Vermenin Biçimsel Niteliği	Karar Vermenin Biçimsel Olmayan Niteliği
• Davranış Niteliği	Davranış Tarzının Biçimsel Niteliği	Davranış Tarzının Biçimsel Olmayan Niteliği

Kaynak: Blader, Tyler, 2003, s.117.

Tablo 3’de görüldüğü gibi, Blader ve Tyler adalet kavramını, Adaletin Tipi ve Adaletin Kaynağı olarak 2 boyuta ayırmıştır.

Adaletin ilk tanımlanan tipi, karar verme süreçlerinin niteliği ile ilgilidir ve kararların nasıl alındığı konusuna odaklanır. İşyerlerinde adil ve önyargısız bir şekilde

kararlar alındığı zaman bu durum, işçilerin örgütün değerli bir üyesi olduğuna dair duygularını artıracaktır. Bu, aynı zamanda çalışanların örgütün iyi çalışan ve yüksek statülü bir örgüt olduğuna dair düşüncelerine de sebep olur.

Adaletin tanımlanan ikinci tipi ise, davranışın niteliğidir ve çalışanların işyerlerinde maruz kaldığı davranışların kalitesine ilişkindir. Çalışanlara karşı gösterilen adilane davranışlar, onlara içindeki buldukları grubun önemine işaret eder ve gruba dahil olma duygusunun önemini vurgular.

Adaletin kaynağı olarak da biçimsel (formel) biçimsel olmayan (informel) kaynak tanımlanmıştır.

Biçimsel kaynak; örgütün insan, durum ve zaman karşısında değişmeyen tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen kurallarıdır. Bu kurallar tüm örgüte uygulanır ve kolay kolay değişmezler, değişseler de çok yavaş değişikliğe uğrarlar.

Biçimsel olmayan kaynak ise, örgüt yöneticisinin ya da patron ile çalışanlar arasındaki ilişkinin gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan resmi olmayan kurallardır.

İnsanlar süreç adaleti değerlendirmelerini yukarıda tanımladığımız iki ayrı boyutta yer alan dört unsura bağlı olarak yaparlar. Sözünü ettiğimiz dört unsura bağlı olarak süreç adaletinin aşağıda yer verdiğimiz dört bileşeni (kombinasyonu) ortaya çıkar.

Biçimsel Karar Verme; dağıtım kararları verilirken örgütün biçimsel kuralları yoluyla tayin edilen süreçlerin adilliği ile ilgilidir.

Biçimsel Olmayan Karar Verme; örgütün resmi kuralları bütün olası durumlar için karar alma süreçlerini tamamiyle belirtmeyebilir ya da onlara rehberlik edecek kurallar olmayabilir. Bu durumda yetkililer, biçimsel kuralları takip etmeksizin karar alabilirler. Kısaca bu, isteğe bağlı karar vermenin özüdür. Bu durum, karar verme

sırasında yetkililerin, takdir yetkisine sahip olduklarını gösterir. Özellikle iş dağılımı ile ilgili kararlar bu şekilde verilebilir.

Davranış Tarzının Biçimsel Niteliği; işyerlerinde çalışanlara karşı nasıl davranılacağı ile ilgili kuralların olması durumudur. Örneğin, cinsiyet ve ırk ayrımcılığını yasaklayan kurallar gibi.

Davranış Tarzının Biçimsel Olmayan Niteliği ise; örgüt yetkilisi ile çalışan arasında gerçekleşen etkileşime göre şekillenen davranış biçimidir.

Blader ve Tyler (2003:107-126) bu dört bileşenin süreç adaletini etkilemede birbirinden bağımsız olmadığını fakat her birinin ayrı önemi ve geçerliliği olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, çalışan, yöneticisinin kararını adaletsiz buluyorsa, yöneticinin kararına riayet etmeyebilir ama örgütün biçimsel kurallarını adil olarak algılayabilir ve örgütsel bağlılığı hala devam edebilir.

Aşağıda, adalet algısının oluşmasında, süreç adaletinin etkisinin incelendiği belli başlı çalışmalara yer verilmektedir.

Son 20 yılda, insanların sosyal etkileşim sırasında, hislerinin ve davranışlarının, karar verme süreçlerinin algılanan adaleti tarafından etkilendiğini gösteren ve yaygın kabul gören kanıtlar sağlanmıştır. İnsanlara adil davranıldığında, süreçlerden kaynaklanan kararları kabul etmede istekli olacakları (Grenberg, 1987; Lind, Kulik, Ambrose ve Vera Park, 1993), süreçlerden daha fazla tatmin olacakları (Thibaut, Walker,1975), genel grup kurallarına ve yasalarına daha fazla itaat edecekleri (Tyler,1990; Tyler, Degoey,1995), grup üyeliğini devam ettirmeye (Brockner, Tyler& Cooper-Schneider,1992; Tansky,1993) ve kendilerine bir maliyeti bile olsa gruba yardım etmeye istekli olacakları görülmüştür (Tyler,Degoey,1995'den akt. Tyler, Degoey, Smith,1996: 913).

Grenberg (1987:9-22) de kesin ve doğru bilgiye bağılı kalındığı takdirde, hem performans değerlendirme sisteminin hem de değerlendirmeyi yapan tarafın adil olarak algılandığı sonucuna ulaşmıştır.

Alexander ve Ruderman (1987) Amerika Birleşik Devletinin yaklaşık 2800 çalışanına, süreç adaleti değerlendirmelerinin içeriğinin ne olduğunu öğrenmek amacıyla sorular yöneltti ve sonuçta da bu değerlendirmelerin geniş ölçüde yönetime güven, çatışma ve uyum, yöneticilerini değerlendirme ile iş tatmini gibi anahtar ölçeklerle ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır (Greenberg, 1990: 406).

Landy ve arkadaşları (1978) de yapmış oldukları çalışmada, yönetici ya da profesyonel çalışanların almış oldukları performans değerlendirme sonuçlarının adil olup olmadığı konusunun, bu değerlendirme sırasında çalışanlara kendi duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatının verilip verilmemesiyle, çok güçlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Greenberg, 1990: 403).

Lind ve Tyler (1998)'ın süreç adaleti psikolojisine alternatif model olarak sundukları "İlişkisel Model" in temel varsayımı; insanların grup içindeki konumları hakkında bilgi ileten tutum ve sembollere karşı çok duyarlı oldukları ve bir sosyal gruba ait olma konusuna eğilimli olmalarıdır (Brewer, Kramer,1986).

Tyler (1994:858) iki farklı alanda yaptığı çalışmada (yasal otorite ve yönetsel otoritenin incelendiği çalışma) birbirleriyle tutarlı sonuçlara ulaşmıştır. İlk olarak adaletin iki farklı psikolojisini ayırt etmiştir. Kaynak güdüsü, dağıtım adaleti yargısını şekillendirirken, ilişkisel güdünün hem dağıtım hem de süreç adaleti yargısını şekillendirdiğini, ikinci olarak da; süreç adaletinin adalet yargısına etki etmede öncelikli etkiye sahip olduğunu ve bireylerin karar vericinin verdiği kararları kabul etmede daha istekli olacakları sonucuna ulaşmıştır. Tyler(1994)'ın bu çalışması, Lind ve Tyler tarafından ileri sürülen ilişkisel modeli destekleyen bulgulara ulaşmış, süreç adaleti yargısının ilişkisel temelli olduğunu, süreç adaletinin de Tyler (1989) tarafından ileri sürülen tarafsızlık, güven ve konum ile ilgili ilişkisel değişkenler tarafından şekillendirildiği sonucuna ulaşmıştır.

Skarlicki ve Folger (1997) adaletsiz algılanan süreçlerin neden olduğu öfke ve küskünlük hislerinin, bireyleri örgüte karşı misilleme davranışında bulunmak için harekete geçirebileceğini, ayrıca adil olmayan sonuçlardan duyulan memnuniyetsizliğin de iki durumda misilleme olayına katkıda bulunacağını ifade etmişlerdir. Bu durumlardan ilki, süreçlerin adaletsiz olarak görüldüğü durumlar bir diğeri de kişilerarası davranışın katı ve duyarsız olduğu durumlardır. Adil olmayan sonuçlar ve bunların neden olduğu misilleme davranışı arasındaki ilişkide düşük etkileşim adaleti, yüksek süreç adaleti tarafından desteklenmiyorsa ya da düşük süreç adaleti, yüksek etkileşim adaleti tarafından desteklenmiyorsa, bu ilişkinin çok güçlü olacağını vurgulamışlardır. (Skarlicki, Folger,1997:435-436). Bu durumda da süreç ve etkileşim adaletinin birbirini işlevsel olarak ikame ettikleri söylenebilir (Skarlicki, Folger,1997:438).

Skarlicki ve Folger (1997), dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin, örgütsel misilleme davranışı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında; örgütsel misilleme davranışı ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin, sadece süreç ve etkileşim adaletinin düşük olduğu durumda önemli olduğunu, yüksek süreç adaleti durumunda ise dağıtım ve etkileşim adaleti ilişkisinin önemsiz olduğunu vurgulamıştır. Bu sonuçlar adil süreçlerin bireylerin misilleme eğilimlerini yumuşattığını göstermektedir. Aksi halde dağıtım ve etkileşim adaletinin her ikisinin birden düşük olması durumunda, bu eğilimin maksimum olacağı söylenebilir. Benzer şekilde etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumda, dağıtım ve süreç adaleti etkileşiminin önemsiz olduğu bulunmuş, bu sonucun da yöneticinin çalışanlara karşı saygılı, ilgili ve duyarlı davranışlar göstermesi durumunda, çalışanların adaletsiz ücret ödemeleri ve adil olmayan süreçleri gönüllü olarak tolere edebileceğine bir işaret olarak ele alınmıştır (Skarlicki, Folger,1997:438).

Colquitt ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada, süreç adaleti düzeyinin takım performansı ile pozitif, işe devamsızlık davranışı ile negatif ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Colquitt, Noe ve Jackson; 2002:99). Bu bulgular bize, çalışanlar tarafından süreç adaleti yüksek algılandığında, takım performansının arttığını ve işe devamsızlıkların azaldığını göstermektedir.

Van Den Bos, Vermunt ve Wilke (1997) ise yapmış oldukları çalışmada, insanların elde edecekleri kazançlar ve bu kazançların belirlenmesinde kullanılan süreçler hakkında önceden bilgilendirilmesinin, hem süreç hem de dağıtım adaleti algısını olumlu yönde etkileyebileceği sonucunu elde etmişlerdir (Van Den Bos, Vermunt, Wilke,1997:102).

Pfeffer ve Langton (1993:385) çalışmasında, ücret belirleme sisteminin kıdem, verimlilik ve kişinin o konudaki uzmanlığı gibi kriterleri dikkate aldığı ölçüde, çalışanlar tarafından daha adil algılanacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Brockner ve Greenberg (1990) işten çıkarmalar için yapılan açıklamaların ve gerekçelerin bu durumun neden olduğu olumsuz durumu yumuşattığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, yüksek düzeyde algılanan etkileşim adaleti ve süreç adaletinin, düşük seviyedeki dağıtım adaleti algısını telafi ettiği de ifade edilmektedir (Blodgett vd.,1997:190).

Charash ve Spector (2001)'de yapmış oldukları çalışmada, uygulanan süreçlerin niteliğinin yani süreçlerin çalışanlara söz hakkı fırsatı verip vermemesinin, dağıtım adaleti algısına göre, süreç adaleti algısı ile çok güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ifade ederek, istenmeyen ve tatminkar olmayan kazanımların ise, hem süreç hem de dağıtım adaletsizliği algısına eşlik ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca süreç adaleti algısının, istenmeyen kazanımların etkisini azalttığını fakat ortadan kaldırmadığını da çalışmalarında vurgulamışlardır (Charash,Spector,2001:301-302).

Altıntaş (2006:34) da bireysel değerlerin yönlendiriciliği kapsamında örgütsel adalet ve örgütsel adaletin sonuçları (gurur duygusu ve işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, kendini gerçekleştirme düzeyi yüksek olan bireylerde, işlem/süreç adaleti ve dağıtım adaleti ile gurur duygusu arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve bu verilerin ışığında, kendini gerçekleştirme değerine yüksek düzeyde önem veren bireylerin, üyesi olduğu grup içerisinde bulunmaktan gurur duyduğunu belirtmiştir. Kendini gerçekleştirme

değerine daha az önem veren bireylerde ise, dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu ifade etmiştir.

Süreç adaleti yargısı iki önemli faktör tarafından etkilenmektedir. Karar verme durumunda olan kişilerin diğerlerine karşı göstermiş oldukları kişilerarası davranışın kalitesi ve biçimsel karar verme süreçleri hakkında yeterli bilginin verilmesi (Tyler, Bies:1989'dan akt. Greenberg, 1990:411).

Bies (1986) da MBA öğrencileri ile yaptığı bir çalışmada kurumsal işe alma süreçlerinin adil olup olmadığını değerlendirirken dikkate alacakları kriterleri sıralamalarını istedi. Öğrenciler tarafından biçimsel süreçlerin değerlendirilmesinde daha çok, kişilerarası davranışlara dikkat çeken ifadelerin yani; dürüstlük, zamanında geri bildirim, nezaket ve kişilik haklarına saygı gibi kavramların listelendiğini tespit etti. Takip eden diğer çalışmasında ise, bir başka MBA öğrencileri grubundan, işe alma görüşmeleri sırasında adil ve adil olmayan davranışları listelemelerini istedi. Birinci çalışmayla tutarlı olarak bu çalışmada da, kişilerarası davranışın kalitesine işaret eden faktörler tanımlandı. Bu çalışmalardan elde edilen veriler de kişilerarası davranış kalitesinin elde edilen kazanımlardan bağımsız olarak, adil davranışın bir görünümü olarak dikkate alındığıdır (Greenberg,1990:411).

Folger ve arkadaşları (1983:268–273) da alınan kararlar için durumu yumuşatan gerekçeler gösterildiğinde, bu kararların, gerekçesi açıklanmayan diğer kararlara göre, daha adil algılanacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Bies, Shapiro ve Cummings (1988) ise alınan kararlar için açık yüreklilikle yapılan konuşmaların ve bu kararlar için yeterli derece de gösterilen gerekçelerin, süreç adaleti algısını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Greenberg,1990:412).

Tyler ve Caine (1981:653), çalışanların, liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, elde ettikleri kazanımlardan daha çok, bu kazanımların belirlenmesinde izlenen süreçlerin adillik derecesini dikkate aldıklarını vurgulamıştır.

Benzer şekilde Tyler (1988:103), vatandaşların mahkemelerde ve polisle yaşadıkları deneyimleri incelediği çalışmasında, vatandaşların bu etkileşimleri sırasında elde ettikleri sonuçlardan daha çok, kendilerine uygulanan süreçlerin adil olup olmadığı ile ilgilendikleri sonucuna ulaşmıştır. Özellikle vatandaşların süreçlerin 7 farklı özelliğine dikkat ettiklerini belirtmiştir: yetkililerin adil olma derecesi, dürüstlüğü, tarafsızlığı, etik olmaları, kendini ifade etme fırsatı tanınmaları, kararların niteliği ve hataları düzeltebilme fırsatı tanınmaları.

McFarlin ve Sweeney (1992:634) dağıtım adaletinin, kişisel kazanımların tatmini ile, süreç adaletinin ise, örgütsel sonuçların tatmini ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle firmanın süreçlerinin algılanan adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hatta düşük ücret artışı gibi kişisel kazanımlarından tatmin olmasalar bile, süreç adaletinin varlığına inanmaları durumunda, örgütü pozitif / olumlu olarak algılamaya devam edeceklerini belirtmiştir.

Çakar ve Yıldız (2009:85) da algılanan süreç ve dağıtım adaletinin, iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan çalışanlar, elde ettikleri çıktıları belirleyen süreçlerin adil olduğunu hissettiklerinde, örgütün kendilerini desteklediği duygusuna sahip olmakta ve buna bağlı olarak da özellikle örgütün ödül ve ücret sistemlerinden duydukları tatmin yükselmektedir.

Folger ve Konovsky (1989:124-125) hukuki ve siyasi içerikli araştırmalarda, süreç adaletinin sistem ve kurum niteliğinin değerlendirilmesiyle, dağıtım adaletinin ise, kişisel sonuçların değerlendirilmesiyle çok yakından ilişkili olduğunun ileri sürüldüğünü ifade ederek, yapmış oldukları çalışmada da, dağıtım adaleti algısının eşsiz bir şekilde kişilerin kendi kazanımları (örneğin, ücret tatmini) ile bağlantılı olduğunu, diğer yandan ücret artışı gibi kişisel kazanımlarının belirlenmesinde kullanılan süreçlerle ilgili algının ise, örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven konusunda yine eşsiz katkıya sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tyler (1984)'a göre de dağıtımsal adalet algısı, ücret ve iş tatmini gibi kazanımların tatmini ile ilişkili iken, süreç adaleti algısı ise, örgütsel bağlılık gibi örgüte yönelik tutumlarla ilişkilidir (Fryxell ve Gordon,1989:852).

Yapılan bir başka araştırma da dağıtım adaletinin, sonuçlardan duyulan tatminle ve sonuçların istenilirliliği ile ilişkili olduğu, süreç adaletinin ise, kararlara duyulan bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkililiğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kim ve Mauborgne,1996:511).

Bir çok araştırmada da, süreç adaletinin dağıtım adaleti üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Folger,Konovsky,1989; Fryxell ve Gordon,1989; Kim vd., 2004; Özbek ve Umarov, 2010).

Özdevecioğlu 2003'deki çalışmasında, algılanan örgütsel adalet türlerinin saldırgan davranış türleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada; örgütsel adaletin saldırgan davranış kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, söylenti yayma, dedikodu çıkarma) üzerinde, ikinci olarak açık saldırgan davranışlar (vurma, itme, hırsızlık gibi) üzerinde üçüncü olarak ise engelleme davranışları (iş yavaşlatma, birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, bazı aletlerin kullanımına engel olma gibi) üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca saldırgan davranışlara en fazla süreç adaletsizliklerinin, ikinci olarak ise dağıtım adaletsizliğinin neden olduğu sonucunu da ifade etmiştir (Özdevecioğlu,2003: 91).

Dağıtım adaleti, ödüllerin adil olarak dağıtımının yapıldığına dair bireylerin algılama derecesine işaret ederken, süreç adaleti, ödül dağıtım kararlarının oluşturulmasında, adil süreçlerin kullanıldığına ilişkin bireylerin algılama derecesine işaret etmektedir (Kim vd., 2004:268).

Tüm bu araştırmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda; dağıtım adaletinin ücret, iş tatmini gibi kişisel sonuçlar üzerinde, süreç adaletinin ise örgüte ve yöneticilere yönelik tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bütün

bu sonuçlar birlikte ele alındığında, süreç adaleti algısının sadece kazanımların belirlenmesinde kullanılmasından dolayı değil, aynı zamanda bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçler için yapılan açıklamalar tarafından da etkilendiği ifade edilebilir.

1.2.2.2. Proaktif Süreç Kuramları/ Teorileri

Bu kategori içinde en baskın teori Leventhal, Karuza ve Fry (1980) “Dağıtım Tercih Teorisi” (Allocation Preference Theory) dir.

1.2.2.2.1. Dağıtım Tercih Kuramı / Teorisi

Leventhal’in adalet yargı modelinden hareketle geliştirilen Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtım davranışının genel modeli olarak önerilir. Bu teori dağıtım kararlarından ziyade, süreç kararlarına uygulandığından dolayı proaktif süreç teorisi olarak nitelenir. Böylece, taraflar arasındaki anlaşmazlıkları gidermeye yönelik çözüm süreçlerine odaklanan reaktif süreç teorilerinin tersine proaktif süreç teorileri, dağıtım süreçlerine odaklanma eğilimi gösterir. Bu yönelim, insanların adalete ulaşmak için hangi süreçlerin kullanılması gerektiğini belirlemeye yönelik çabalarına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtım süreçlerinin, adaletli uygulamaların gerçekleştirilebilmesi konusunda yardımcı olabildiği ölçüde tercih edileceğini ileri sürer. Adaletle ulaşma konusunda yardımcı olabilecek süreçlerin sekiz özelliği tanımlanmıştır. a) Karar vericiyi seçme hakkının verilmesi b) Tutarlı kuralların izlenmesi c) Doğru bilgiye bağlı kalınması d) Karar verme gücünün yapısının tanımlanması e) Çalışanların önyargıya karşı korunması f) Kararlara itiraz edebilmeye izin verilmesi g) Süreçlerde değişim yapmaya fırsat verilmesi h) Yaygın kabul gören ahlak ve etik standartlarına bağlı kalınması (Greenberg, 1987:15).

Dağıtım tercihi kuramı; dağıtım kararını veren kişiye, adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatını veren dağıtım süreçlerinin, daha çok tercih edilebilir olacağı

görüşüne dayanır. Özetle; adil bir süreç, bireylere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, süreç yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ MODELLER

Örgütsel adalet kuramlarına dayanan beş tane örgütsel adalet modeli tanımlamak mümkündür. Bunlar; kaynak temelli yatırım modeli, bilişsel atıf modeli, ilişki temelli grup değeri modeli, kaynak temelli kontrol modeli, ilişki temelli kişisel çıkar modeli.

1.3.1.Kaynak Temelli Yatırım Modeli

Kaynak temelli yatırım modeli daha önce açıklanan reaktif içerik kuramlardan “Eşitlik Kuramı” ve proaktif içerik kuramlardan “Adalet Yargı Kuramı”na dayandırılarak açıklanabilir.

a) Eşitlik Kuramına Göre Kaynak Temelli Yatırım Modeli: Bu model, bireylerin kendilerine sunduğu kazanımları farklı organizasyonların sunacağı kazanımlarla karşılaştırdıkları ve kaynak dağılımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koydukları görüşüne dayanır.

Çalışanların eşitsizlik yaratan duruma cevap olarak genellikle kazanımlarını artırma ya da azaltma şeklinde uç davranışlar göstereceği konusu üzerinde durulmuş, daha sık rastlanan gizli bilişsel tepkiler üzerinde durulmamıştır. Çalışanlar katkılarını azaltarak iş güvenliklerini tehdit edecek durumdan kaçındıkları için, eşitsizlik yaratan duruma cevap olarak bu durumu bilişsel olarak yeniden değerlendirmeyi tercih edeceklerdir (Weick, Nettet,1968). Eşitsizlik teorisinin temel iddiası ise, çalışanların en az maliyetli yolu tercih ederek, eşitsizliğe çözüm bulmaya

çalışacaklarıdır (Walster vd,1978). Böyle bir yol da, daha önce ifade edildiği gibi, durumun bilişsel olarak yeniden tanımlanmasıdır (Greenberg,1989:175). Greenberg, ücret azaltılması ile karşı karşıya kalan çalışanların, diğer kazanımlarını bilişsel olarak artırma yoluna giderek adil olmayan ücretlendirmeyi azaltma yönünde çaba göstereceklerini (Greenberg,1982), böyle yaparak da en az riskli davranışla eşitsizliği azaltabileceklerini ifade etmiştir (Greenberg,1989, 175). Parasal olmayan ödüllerin incelendiği bir çalışmada, fiziksel iş çevresinin çalışanlar için değerli bir ödül anlamına geldiği (Sundstrom,1986) ve özel ofisin ya da geniş bir masanın değer verilen örgütsel ödüller olduğu fark edilmiş (Konar, Sundstrom, Brady, Mandel, Rice,1982) hatta iş çevresi ile ilgili algılanan ödüllerin adil ücretlendirmeye bariz şekilde katkıda bulunduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Greenberg,1988). Fiziksel iş çevresi, işçiler için önem arz ediyorsa ya da ödül değerine sahipse, düşük ücretlendirilen çalışanlar aldıkları çevresel ödüllerin değerini bilişsel olarak artırma yoluna giderek, eşitsizlik yaratan durumu azaltmaya yönelik motive olacaklardır (Lepper, Greene,1978’den akt.Greenberg,1989:175-176).

b) Adalet Yargı Kuramına Göre Kaynak Temelli Yatırım Modeli: Bu model, kişilerin belirli hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik, örneğin, organizasyon içi çatışmaların giderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koydukları görüşüne dayanır.

1.3.2. Bilişsel Atıf Modeli

Bu model, örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik “adil kazanım standartları”nı tanımlayan ve kişilerin bu standartlara atıfta bulunarak adalete ilişkin algılamalarını geliştirdikleri görüşüne dayanır.

Bu model “Eşitlik” ve “Görelî Yoksunluk” Teorilerine dayanır.

a) Eşitlik Teorisine Dayanan Bilişsel Atf Modeli

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Kişi'nin (Person) Diğer Kişi'nin (Other) kazanım/katkı oranını değerlendirerek içinde bulunduğu mübadele ilişkisinin adil sonuçlar doğurup doğurmadığı konusunda bir yargıya vardığı görüşü üzerinde şekillenmiştir.

Folger (1986) tarafından geliştirilen Bilişsel Atf Teorisi de bu düşünceyi temel alan ve "adil kazanım standardına" işaret eden bir teoridir. Ancak Bilişsel Atf Teorisi, diğer kişinin kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adilliğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan pek çok kaynaktan yalnızca biri olarak ele almaktadır. Kişi ücretini karşılaştırmak üzere farklı standartlar geliştirir. Ülkenin genel ekonomik durumu, diğer örgütlerde çalışan ve kendisiyle aynı işi yapan kişilerin aldıkları ücretler vb. sözü edilen standartlara örnektir. Bu teoride örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar düşünülmüştür ve bu kapsamlı standart kategorisine "atıfta bulunulan kazanımlar" (Referent Outcomes) adı verilmiştir (İşbaşı, 2000: 56).

b) Göreli Yoksunluk Teorisine Dayanan Bilişsel Atf Modeli

Folger'in Bilişsel Atf teorisi eşitlik ve göreli yoksunluk teorisinin reaktif içerik kuramları bakış açısını süreç perspektifine doğru genişlettiğine işaret eder (Chan, 2000:769). Bu teori, eşitlik teorisinin eşit olmayan iş çıktılarına gösterilen tepkileri açıklamak üzerine yaptığı girişimler üzerinde gelişmiştir (Greenberg, 1990: 410). Eşitlik teorisi ile ilgili endişeleri ele almak için bir girişim olarak ortaya çıkan Folger'in Bilişsel Atf Teorisi, adaletsizlik yargısının, bireylerin, kullanılmış olsaydı daha iyi kazanımlar elde edeceklerine inandığı alternatif süreçlerin varlığı durumunda gerçekleşeceğini ileri sürer (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 167).

Folger ve Martin,1986), bireylerin adil kazanımlar elde etmiş olsalar bile, daha iyi kazanım elde edeceklerini düşündükleri alternatif süreçlerin varlığına

inanmaları durumunda, elde ettikleri bu sonucu adaletsiz olarak algılayacaklarını belirtmiştir (Folger, Martin,1986). (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 167).

Sonuç olarak, Bilişsel Atıf Teorisine göre alternatif durumun varlığı, bireylerin durumlarını adaletsiz olarak değerlendirmelerine neden olabilir (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 168).

1.3.3. İlişki Temelli Grup Değeri Modeli

Bu model proaktif-içerik teorilerden “Adalet Güdüsü Teorisi”ne dayanır.

Lind ve Tyler (1998) süreç adaleti psikolojisine farklı bir görüş getirerek İlişki Temelli Grup Değeri Modeli’ni geliştirmiştir. İlişki Temelli Grup Değeri Modeli, Thibaut ve Walker’in kontrol modelinde bulunmayan önemli bir bakış açısı sunar. Bu model insanların uzun dönemli sosyal ilişkilere önem verdiğini, grup içindeki varlıklarını sürdürmek ve bir gruba ait olmayı istediklerini ileri sürer. Süreç adaleti yargısı yetkililer hakkında üç tip ilişkiyel yargıya bağılı olarak tayin edilir. Bunlar; tarafsızlık, güven ve statüdür (Tyler,1989: 831).

Tarafsızlık; karar verme süreçlerinin önyargısız, dürüst ve kanıtlara dayalı olarak karar almayı teşvik etme derecesidir.

Güven ise; grup üyelerinin, karar vericinin niyetine odaklandıklarını vurgular. Karar verici (hakim gibi) süreçlerin uygulanması sırasında geniş bir takdir yetkisine sahiptir. Bu takdir yetkisi de karar vericinin niyeti tarafından şekillenir. Güven, karar vericinin niyetinin insani olduğuna yönelik bir inancı içerir. Bireyler, eğer yetkililerin kendilerine adil ve eşit biçimde davrandıklarına inanırlarsa, gruba yönelik uzun dönem bağılılığı geliştirirler.

Statü/konum ise; insanların grup içindeki durumlarına önem verdiklerini ifade eder. Buna göre kişilerarası davranış, insanlara sosyal etkileşim sırasında grup

içindeki durumları hakkında bilgi ilettiğinden dolayı önemlidir. Eğer insanlara kaba bir biçimde davranılıyorsa, bu onların grup içinde düşük bir statüye sahip olduğunu, saygılı ve kibar davranışın ise, grup içinde yüksek statüye sahip olduğunu gösterir (Tyler,1989: 830-831).

İlişki temelli grup değeri modeli, insanların sadece sonuçlar üzerinde odaklanmak yerine, grup üyeliğinin onlar için zaman içinde daha yararlı olacağı inancıyla, kuruma, kurallara, otoriteye ve gruba karşı uzun dönemli bağlılığa sahip olduklarını ve yetkililerle olan etkileşimlerinde, kişilerarası bakış açısı ile bağlantılı olan konuma da önem verdiklerini ifade eder (Tyler, 1989: 837).

Tyler, ilişki temelli grup değeri modelini test etmek için, sonuç ya da süreç kontrolü ile ilgili olmayan üç faktörün, süreç adaleti üzerinde etkili olabileceğine yönelik bir hipotez kurmuştur. Chicago vatandaşları ile yapmış olduğu görüşmede, onların yasal otoriteyle (mahkeme veya polis) yaşamış oldukları deneyimlerini sorgulamıştır. Bunun sonucunda, süreçler üzerinde algılanan kontrolün, süreç adaletine yönelik yargılarında ve otoriteye karşı tutumlarında etkili olduğunu bulmuş ancak, bu ölçeklerdeki değişimin en büyük oranının, otoriteye güven, karar verme sürecinde tarafsızlık ile saygılı ve kibar davranışa işaret eden konum ile ilgili olarak hesaplandığını bulmuştur (Greenberg,1990:409).

Tyler (1989:834), yapmış olduğu çalışmada, tarafsızlık, güven ve konum ile ilgili düşüncelerin, insanların karar verici ile aralarında yaşananlara gösterilen tepkilere, güçlü bir girdi oluşturduğunu bulmuştur. Özellikle insanların süreç adaleti algılarının oluşumunda ve yaşananlara gösterilen tepkilerin her ikisinde de, güven ve konumun çok önemli olduğunu, ilgilenilen konu sonuçların adilliği ise bu kez tarafsızlık yargısının çok önemli olduğunu belirtmiştir. Sonuçların adilliğine yönelik yargı sonuçların olumlu olup olmaması ile bağlantılıdır.

Lind ve Tyler'in ilişki temelli grup değeri modeli, sosyal mübadele teorilerinden ziyade grup normlarına ve ilişkilerine bağlıdır (Lind ve Earley,1992:227). İlişki temelli grup değeri modeli, gruba bağlı bireylerin, grup

değeri ile ilgili konulara önem verdiğini ileri sürerken, sosyal mübadele teorisi ise, bireylerin daha çok kontrol konusuna önem verdiğini öngörür (Tyler,1989:832).

İlişki temelli grup değeri modeli, bir kişinin ilişkili olduğu grup içinde hem istenen bir üye hem de grubun tam bir üyesi olduğunu değerlendirmek için süreç adaleti yargısıyla bağlantılıdır. İlişki temelli grup değeri modeline göre, karar verme süreçleri sosyal yaşamın önemli bir belirleyicisidir. Çünkü süreçler grubun varlığını ortaya koyan düzenlenmiş ilkelerdir. Süreçler, insanlara önemli grup etkileşimlerinde nasıl davranması gerektiğini söyler ve bunu yaparken de kişilere grup değerinin ne olduğu hakkında önemli bilgi sağlarlar. İlişki temelli grup değeri modeli, süreç adaleti standartlarının iki kaynaktan geldiğini varsayar. Biri, grubun genel sosyal değerleri diğeri ise bireylerin grubun tam ve istenilen bir üyesi olduğuna işaret eden bireylerin ilgi gösterdikleri konulardır. Çünkü insanlar süreçleri, grup ve toplum değerlerinin ne olduğu hakkında bilgi taşıyan bir unsur olarak görür ve ilişkili oldukları grubun temel değerlerini somutlaştıran ve destekleyen süreçleri de onaylarlar. Böylece önemli grup değerleriyle uyumlu olan süreçler kişiler tarafından daha adil olarak algılanır (Lind ve Earley,1992:232–233).

İlişki temelli grup değeri modeline göre söz hakkı fırsatı, söz konusu kişiye saygı duyulduğuna işaret eder (Lind ve Tyler,1998'den akt. Lind ve Earley,1992:233).

İlişki temelli grup değeri modeli, grup içine dahil edilmenin eşitlik ve özsaygı anlamına gelebileceğini vurgular. Adil davranış, kişinin grup içinde yetkililer ve grup üyeleri ile ilişkilerinin kalitesi hakkında bilgi iletmişinden dolayı önemlidir. İlişki temelli grup değeri modeli, kişinin grup yetkilisi ile tam üyelik ilişkisi pozitif ise süreçlerin adil olarak algılanacağını ve bunun grup içi ilişkileri teşvik edeceğini ileri sürer. İlişkilerin ne ölçüde negatif olduğuna bağlı olarak da, süreçler o ölçüde adaletsiz olarak algılanır (Tyler ve Lind,1992'den akt.Cropanzano vd.,2001:174).

Tyler (1989:830-838) da bireyler ve karar verici arasındaki sosyal ilişkilerin kalitesi hakkındaki yargının, süreç adaleti üzerindeki etkisinin, süreçler üzerinde kontrol sahibi olmanın önemini vurgulayan araçsal modele göre çok daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İlişki temelli grup değeri modeli, sosyal gruba bağlı insanların grup değeri ile ilgili konulara oldukça önem verdiklerini öngörür (Tyler,1989;832). İlişki temelli grup değeri modeli, insanların uzun dönemli ilişkilere önem verdiğini, çünkü grup üyeliğinin sosyal statü ve saygınlığı elde etmek anlamına geldiğine işaret eder (Konovsky,2000: 494).

Süreç adaletinin kişisel çıkar ve grup değeri modelleri, Lind ve Tyler (1988) tarafından geliştirilerek, grup değeri modeli tekrar gözden geçirilmiş ve ismi de gruptaki yetkinin ilişki modelini olarak yeniden adlandırılmıştır. Lind ve Tyler(1988)'in kişisel çıkar modeline bir diğer ifadeyle araçsal bakış açısına göre, insanlar kendi kazanımlarını maksimize etmek için karar kontrolüne sahip olma yönünde çaba gösterirler. Bununla birlikte, bireyler grup içinde kazanımları elde etmek için diğerleriyle işbirliği yapmak zorunda kalır ve o zaman kişisel çıkar modeli işin içine katılır ve odak noktası karar kontrolünden süreç kontrolüne kayar. Süreçler istenilen sonuçlara ulaşma ya da adalete ulaşma konusunda araçsal olarak kullanılır (Tyler ve Lind,1992'den akt. Chan,2000:75).

Kişisel çıkar modeli ile tutarlı olarak Greenberg (1986) daki çalışmasında, çalışanların istedikleri sonucu elde edemedikleri durumda, bu sonuçlara neden olan süreçleri de adil olarak algılamadıklarını, istenilen sonuçları elde ettikleri durumda ise, süreçlerin adil olup olmadığına aldırmaz etmeden, hem sonuçları hem de süreçleri adil olarak değerlendirdiklerini ileri sürmüştür. Tıpkı Greenberg'in (1987) ödüllerin dağıtımını çalışmasında, sonuçlar istenilen şekildeyse süreçlerin de adil olarak kabul edileceğini belirttiği gibi (Greenberg,1990:408).

Blader ve Tyler (2003:107-126) da kontrol modelinin ve grup değeri modelinin her ikisinin de sonuç odaklı, fakat odaklandıkları kazanımın doğasının

farklı olduğunu vurgulamışlardır. Kontrol modelinde kazanımların doğası madde iken, grup değeri modelinde ise, kişinin içinde bulunduğu grupla olan ilişkileridir. Kontrol modeline göre, bir performans değerlendirme sürecinin, çalışanlar tarafından adil olarak değerlendirilmesi, bu süreç esnasında çalışanlara söz hakkı fırsatının verilip verilmemesi ile ilişkili iken, grup değeri modeline göre ise, bu değerlendirme süreci sırasında, değerlendirmeyi yapan kişinin tarafsız, önyargısız, ve kişilere karşı saygılı ve kibar davranıp davranmaması ile ilişkilidir.

1.3.4.İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli (Araçsal Model)

Bu model, proaktif süreç teorisi olan “Dağıtım Tercihi Teorisi” ne dayanır. Söz konusu teori çerçevesinde ilişki temelli kişisel çıkar modeli; süreçle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin, süreç adaletine ilişkin algılamalarının arttığı ve fikirlerinin alındığı düşüncesi ile tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatların, çalışanların olumlu algılamalarını arttırdığı görüşüne dayanır.

Bu model, çalışanların örgütsel süreçler hakkında bilgi edindikleri, kararlar alınırken aktif oldukları, başka bir deyişle örgütsel süreçleri etkileyebildikleri zaman, daha çok kazanım elde ettikleri üzerine odaklanmıştır (Söyük,2007:44)

Araçsal modelin ilk örneği Thibaut ve Walker’ın Araçsal Modelidir (Konovsky, 2000:493). Süreç adaletinin ne olduğunu anlamaya yönelik çaba, Thibaut ve Walker’ın son karar üzerinde kontrol etkisine sahip olmayı ifade eden “Karar Kontrolü” ile kişinin, karar vericiye kendi davasını ifade etme fırsatı veren “Süreç Kontrolü” ayrımı üzerine inşa edilmiştir. (Tyler,1987:333).

Araçsal Modele göre bireyler, kontrol sağlamaya motive edilmişlerdir. Süreçlerin kontrolü, kazanımların yararını maksimize etmeye hizmet eder. Thibaut ve Walker’ın araştırmasındaki temel paradigma üç tarafın var olmasıdır: İki taraf (davacı/davalı) ve üçüncü taraf ise karar vericidir (örneğin, yargıç). Buna ek olarak uyuşmazlık çözümü, arabulucu vasıtasıyla iki aşamada ilerler. Süreç aşaması olarak adlandırılan bu ilk aşama, anlaşmazlıkla ilgili bilginin sunulması aşamasıdır. Bilginin

sunulması, tarafların (davalı/davacı) biri tarafından ortaya konulabilir, bu yüksek süreç kontrolü anlamına gelir. Ya da üçüncü taraf yanından ortaya konabilir ki bu da düşük süreç kontrolüdür. Bunu son kararın verildiği karar aşaması takip eder. Son karar davacı/davalı taraflardan biri yanından verilirse, yüksek karar kontrolü, yargıç tarafından verilirse düşük karar kontrolünden bahsedilir. Thibaut ve Walker, karar kontrolünün olmadığı durumda bile, yüksek süreç kontrolünün ya da söz hakkı etkisinin, adaleti artırdığı sonucuna varmışlardır. İnsana ekonomik varlık olarak bakıldığında, yüksek süreç kontrolü mantığa aykırı olarak görülebilir (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 173).

Thibaut ve Walker bu ikilemi insanların uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarının farkına vararak çözmüşlerdir. Çünkü adil süreçlerin en yararlı sonuçları garanti etmesinden dolayı, insanların geçici olarak arzu etmedikleri sonuçlara razı olacakları sonucuna ulaşmışlardır (Greenberg, 1990:399-430).

Thibaut ve Walker'e göre davalılar (davacı/davalı) maksimum karar kontrolünü tercih ederler. Davalı taraflar karar kontrolünü, anlaşmazlığı çözme çabası içinde olan üçüncü tarafa yani karar vericiye bıraksalar bile, delillerin sunumu üzerindeki kontrollerini maksimize etmeye çalışırlar ve böylece mümkün olduğunca hala karar üzerindeki kontrollerini yüksek düzeyde tutmaya çaba gösterirler. Araçsal bakış açısı, kişinin davasını ifade etme fırsatı olarak dolaylı yoldan karar kontrolünü vurgular (Tyler,1987:333).

Bu modele göre süreç kontrolü, kararın nasıl alınması gerektiği konusunda bireylerin fikirlerini açıklama fırsatı tanıyan bir aşama iken ki bu Hirschman (1970) tarafından "söz hakkı" (voice) etkisi olarak adlandırmıştır. Karar kontrolü ise, karar vermenin niteliği üzerinde gerçek etkinin derecesini gösteren bir aşamadır. Thibaut ve Walker (1975), insanların yasal uyuşmazlıklarda karar kontrolünü üçüncü tarafa bıraktıklarını ve sonuçlardan duyulan tatmininde, karar verilmeden önce bireylere kendi fikirlerini ne dereceye kadar açıklama fırsatı tanıdığına bağlı olarak değişeceği sonucuna varmışlardır (Tyler, Rasinski, Spodick, 1985:72).

Böylelikle Thibaut ve Walker, insanların bireysel kazanımlarını maksimize eden süreçleri tercih edeceklerini belirterek, süreç kontrolünün kişisel kazanımları garanti altına alan bir araç olarak görüldüğünü de ifade etmiştir. Böylelikle süreç kontrolüne sahip olma isteği, olumlu çıktıları elde etme isteği ile ilişkilendirilebilir (Tyler,1994'den akt. Konovsky,2000: 493).

Davalı taraflar uyuşmazlığı etkin bir şekilde sonuçlandırmak için süreç kontrolünü ellerinde bulundurmamak isterler. Fakat uyuşmazlığın nispeten çetin görüldüğü durumda kontrolü başkasına devretmeye razı olurlar (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp,2001: 173).

İnsanlar bireysel çıktıları ile ilgilendiklerinden dolayı süreçler üzerinde kontrol sahibi olabilmenin bu çıktıları yani kazanımlarını artıracığı inancı ile süreçler üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışırlar. Ayrıca süreçler üzerinde söz sahibi olmanın süreç adaleti algısını artırdığı da belirtilmiştir. Thibaut ve Walker (1978) de söylendiği gibi bu eşit kazanımlara yol açabilir (Greenberg,1990:408).

Tyler, Rasinski ve Spodick (1985:80) de kişilerin istedikleri sonucu elde edemeseler bile karar verme sırasında görüşlerinin dikkate alınmasının yine süreç adaleti algısını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.3.5. Kaynak Temelli Kontrol Modeli

Bu model, reaktif süreç teorisi olan “Süreç Adaleti Teorisi”ne dayanır.

Süreç adaleti teorisi çerçevesinde ele alınan kaynak temelli kontrol modeli; aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliğinin, kişilerin, süreçlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsur olduğu görüşüne dayanır.

1.4. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Literatürde, Dağıtım adaleti, Prosedür / Süreç adaleti ve Etkileşim adaleti olmak üzere 3 farklı adalet türü tanımlanmıştır. Dağıtım adaleti, kazanımların algılanan adaleti ile ilişkilendirilirken, prosedür adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin (işlemlerin) adaletidir. Etkileşim adaleti ise, örgütsel süreçlerin uygulanması sırasında, kişilerin karşı karşıya kaldığı kişilerarası davranışların kalitesinin algılanan adaletidir (Jawahar, 2002:812-813).

1.4.1. Dağıtım Adaleti

Örgüt menfaati doğrultusunda hizmet vermesi beklenen çalışanlar, bir yandan da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla örgütsel sisteme dahil olurlar. Örgütün başarısı için üyelerin ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, katkı sağlama ve karşılığını alma temeline kurulu birey-örgüt ilişkisinde paylaşırma sorununa öncelik kazandırmıştır (Karaeminoğulları, 2006:11).

Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımların kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen,1987) ve bireylerin kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano,1998'den akt.İşbaşı, 2001:55).

Çıkış noktası sosyal mübadele teorisi olan dağıtım adaleti, somut sonuçların algılanan adaletidir (Blodgett vd.,1997:188).

Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşuluyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti eden adalet türüdür (İşcan ve Nakdiyok, 2004:183). Başka bir ifade ile dağıtım adaleti, çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (İnce ve Gül,2000:77'den akt.Yeniçeri,2009:85). Dağıtım adaleti, eşitlik teorisi içinde yer alır. Bu teorinin özü eşit çabanın eşit sonuç getirmesi

gerekliliğidir. Dağıtım adaletini uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu, herkesin aynı ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Tam aksine çalışanlar örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici, yaş, cinsiyet din veya ırk gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder. İşlemsel/Süreç adalet ise, aşırı ve eksik ödemededen kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt, Chertkoff, 2002:595'den akt.İşcan, 2005:156).

Dağıtım adaleti kazanımların algılanan adaletine odaklanır (örneğin, Adams,1965;Deutsch,1985). Deutsch, daha önce de söz edildiği gibi üç önemli dağıtım adaleti kuralını şöyle tanımlar: Eşitlik (Equity), Eşit Paylaşım (Equality) ve İhtiyaç (Need) (Beugre ve Baron, 2001:326–327).

Eşitlik kuralı; ödüllerin her bir alıcının girdisine uygun olarak dağıtılmasını (Adams,1965), eşit paylaşım ise; alıcıların girdilerini dikkate almaksızın her birinin eşit miktarda ödülleri alması gerektiğine işaret ederken, ihtiyaç kuralı ise; her bir alıcının ihtiyacına göre ödüllerin dağıtımına işaret eder. Deutsch, dağıtım kuralının dağıtıcının (allocator) amacına bağlı olarak tercih edileceğini ileri sürer. Ekonomik verimlilik öncelikli amaç ise dağıtım adaletinin baskın ilkesinin, eşit paylaşım ya da ihtiyaç kuralından ziyade eşitlik kuralı olduğunu, oysa iyi sosyal ilişkileri korumanın ya da teşvik etmenin yaygın amaç olduğu durumda, eşit paylaşım ilkesinin temel dağıtım ilkesi olduğunu söylemiştir. Ancak, kişilerin gelişimi ve huzurunu korumak öncelikli amaç ise, bu durumda ihtiyaç kuralının dağıtım adaletinin temel ilkesi olacağına dikkat çekmiştir (Beugre ve Baron, 2001:327).

Dağıtım adaletinde, bireyin adalet algılamasının odağında elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Örgüt içinde bireyler, işyerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, işyerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini

düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algıarlarsa, bu onların performanslarına, işletmede kalma veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004:185-186).

Folger ve Cropanzano (1998) dağıtım adaletini kişilerin almış olduğu kazanımların ya da dağıtımların algılanan adaleti olarak tanımlamış ve algılanan adaletsizliğin iş performansında (Greenberg,1998; Pfeffer ve Langton,1993), çalışanlar arasındaki işbirliğinde (Pfeffer ve Langton,1993) ve iş kalitesinde azalmayla birlikte (Cowherd, Levine,1992), stres (Zohar,1995) ve hırsızlık (Greenberg,1990a) gibi negatif sonuçları da beraberinde getirebileceğini göstermiştir (Chan, 2000:72).

Binbaum (1983), eşit ücreti hak eden iki kişi arasında büyük maaş farklılıkları olduğunda, ödül dağıtım sistemini büyük ölçüde adil algılamayacaklarını ifade etmiştir (Pfeffer ve Langton,1993:385). Ayrıca dağıtım tercihleri, toplumun sosyal, kültürel ve politik yapısına bağlı olarak da değişebilmektedir.

Chen (1995:408–428) bireyci ve toplumcu kültür olarak bilinen Amerikan ve Çin toplumunda, dağıtım tercihlerinin nasıl yapıldığına ilişkin yapmış olduğu araştırmasında, Çin toplumunda insanların, ekonomik örgütsel amaçlara önem verdiğini, Amerikan toplumunun daha çok bireysel amaçlara vurgu yaptığını bulmuş, dağıtım tercihlerinin ise, Çin toplumunda, hem ekonomik hem de sosyopsikolojik ödüller için farklı dağıtım kurallarının, Amerikan toplumunda ise, ekonomik ödüllerin performans kuralına göre, sosyo-psikolojik ödüllerin ise, eşitlik normlarına göre dağıtımının tercih edildiği yönünde sonuca ulaşmıştır.

Dağıtım adaletinin, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç adaletinden farklı olduğu, fakat her ikisinin de örgütsel adaleti algılamada sıklıkla kullanılan adalet türleri olduğu ifade edilir (Barling, Phillips,1993:649). Dağıtım adaleti algısının, bireylerin sonuçlar hakkındaki olumsuz duygularını yatıştırma konusunda bir öneme sahip olduğu da ifade edilmektedir (Blodgett vd.,1997:188).

Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu,,2003:78).

1.4.2. Prosedür / Süreç Adaleti

Reaktif içerik kuramlarda açıklanmaya çalışılan prosedür / süreç adaleti, çalışanların elde etmiş olduğu kazanımlara/ sonuçlara neden olan süreçlerin (metod, yöntem, teknik) algılanan adaletidir. Adaletin bu türüne göre çalışanlar, örgütleriyle ilgili adalet algılarını oluştururken, sadece elde ettikleri kazanımlarla değil, bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine de önem vermektedirler.

1.4.3.Etkileşim Adaleti

Çalışanlar üç durumda kararları adaletsiz olarak algılayabilirler. Bunlardan ilki, ödüllerin dağıtımı ile ilgili sonuçların, ikincisi sonuçlara neden olan süreçlerin ve üçüncüsü de süreçlerin yöneticiler tarafından uygulanma şeklinin adaletsiz olarak değerlendirildiği durumlardır (Yperenvd., 2000: 292).

Örgütsel adaletin üçüncü türü olan etkileşim adaleti; örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti, süreçleri uygulamakla görevli kişilerin, karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, süreç adaletine bağlı bir ek boyut olarak gelişmiştir (Söyük, 2007:13).

Wasti (2001:33) çalışmasında, adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandığının incelendiğini (örneğin, Greenberg,1987;Landy vd,1980) son yıllarda ise, örgüt içindeki bireylerarası ilişkilerin (örneğin, amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin) adalet algısı üzerindeki etkisinin araştırılmaya başlandığını ifade etmektedir.

Kararları düzenleyen biçimsel süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlanan süreç adaleti üzerinde yapılan çalışmaların ilerlemesiyle birlikte, araştırmacıların

adalet algısının belirlenmesinde bir başka faktörün önemini fark etmeleriyle etkileşim adaleti olarak isimlendirilen yeni bir adalet türü ortaya çıkmıştır. Bireylerin adalet algısının oluşmasında, süreçlerin uygulanması esnasında bireylerin karşılaştığı kişilerarası etkileşimin kalitesinin de göz önünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmüş ve bu durum etkileşim adaleti olarak tanımlanmıştır (Bies,2001'den akt. Yürür,2008:298).

Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili olarak yaptıkları araştırmalarda bireylerin sonuçların ve işlemlerin adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra süreçler/işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmişlerdir. Örgütsel adaletin bu üçüncü yönünü adaletin iletişim ölçütü olarak ifade etmiş ve etkileşim adaleti olarak adlandırmışlardır (Irak, 2004:33).

Etkileşim adaleti, örgütsel süreçlerin uygulanması sırasında insanların karşı karşıya kaldıkları kişilerarası davranışların kalitesine odaklanır (Bies ve Moag,1986; Greenberg,1993a akt, Beugre ve Baron,2001:328; Blodgett vd.,1997:189).

Etkileşim adaleti örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne özellikle yöneticiler tarafından çalışanlara karşı sergilenen davranış ve iletişime odaklanan bir adalet türüdür (Charash, Spector,2001: 279).

Bies ve Moag'ın aksine bazı araştırmacılar (örneğin; Cropanzano ve Greenberg,1997) etkileşimsel unsurun tıpkı yapısal unsurlar gibi süreç adaleti algısını etkileyeceğini, yapısal ve etkileşimsel unsurların birbirinden ayrılamayacağını ileri sürerek, etkileşim adaletinin bağımsız bir adalet türü olduğu düşüncesini kabul etmemişlerdir (Masterson vd., 2000:739).

Greenberg (2001:210–219) de örgütsel adalet algısının oluşumunda kişilerarası davranış yönteminin önemli derecede katkısının olduğu konusunda geniş çapta görüş birliği bulunduğunu, fakat kişilerarası faktörlerin, süreç adaletinin bir

bileşeni mi yoksa tamamiyle farklı bir adalet türü mü olduğu konusunda, böyle bir görüş birliğinin bulunmadığını ifade etmiştir.

Fakat literatürde Bies ve Moag (1986) tarafından ileri sürülen etkileşim adaleti ve süreç adaletinin tamamiyle birbirinden farklı olduğu görüşünü destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Masterson ve Taylor (1996) çalışmalarında etkileşim adaleti algısının yönetici ile ilgili sonuçlar üzerinde etkili olduğunu, süreç adaletinin ise örgütsel bağlılık gibi örgüte yönelik tutumlar üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. Malatesta ve Byrne (1997) çalışmalarında yine aynı sonuca ulaşmışlardır (Masterson vd., 2000:739).

Örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapan (Kwak,2006:10) etkileşim adaleti, bireylerarası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapmaktadır (Ramamoorthy ve vd.,2004:249). Çalışan ve yöneticiler arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeter şart olmadığından, dikkatler örgütsel adaletin sosyo-psikolojik boyutuna yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda, etkileşim adaletinin işlerlik kazanmasında bilgi paylaşımının önemi de gözden uzak tutulmamalıdır. Bu, aynı zamanda örgütsel güven ortamının yaratılması açısından da oldukça önemlidir. Güven ortamının yaratılmasının en önemli sonuçlarından birisi de örgütsel performansı artırmasıdır (Paré ve Tremblay,2007:329). Bu çerçevede alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi tarzda söyleneceği de etkileşim adaleti algısını etkilemektedir (Yeniçeri vd.2009: 86–87).

Etkileşim adaleti, süreç adaletinin bir uzantısı olarak, örgütsel uygulamaların insancıl yönü ve yönetimin çalışanlara olan davranış yöntemiyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, adaleti sağlamakla görevli kaynak ile alıcı arasındaki iletişimin görünümü ile ilişkilidir. Örneğin, iletişim sırasında sergilenen davranışın kibar, dürüst ve saygı içerikli olması gibi. Çünkü yöneticilere karşı davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkilerle ilişkilendirilen etkileşim adaleti, yönetimi temsil edenlerin kişilerarası davranışları tarafından belirlenir (Charash, Spector,2001: 281).

Örgütsel adalet araştırmacıları, insanlara saygılı ve kibar davranılması gerektiğini (Bies ve Moag,1986; Greenberg,1993b) bu konudaki başarısızlığın hırsızlık gibi asosyal davranışlarla sonuçlanabileceğini ifade etmişlerdir. (Greenberg,1993a,1997'den akt. Beugre ve Baron,2001:328).

Mikula, Petrik ve Tanzer (1990:136) insanların günlük hayatlarında adaletsiz olarak algıladıkları olayları inceleyen bir çalışma yürütmüşler ve haksızlık olarak kabul edilen olayların büyük oranda dağıtımsal ve süreçsel konularla ilgili olmadığını, daha ziyade kişilerarası etkileşimler sırasındaki duyarsız, kaba ve saldırgan davranışlarla ilgili olduğunu bulmuşlardır

Beugre ve Baron (2001:333) da yapmış oldukları çalışmada, dağıtım adaleti algısının, sistem adaletini (örgütün genel adaleti) pozitif olarak etkileyeceği hipotezinden yola ıkmişlar fakat elde ettikleri sonuçlar bu hipotezi desteklememiş sadece, çalışanların kendilerine saygılı ve kibar davranıldığını hissettiklerinde ve biçimsel süreçleri adil olarak algıladıkları takdirde, örgütün genel adalet sistemi hakkında çıkarımlar yapacakları sonucuna ulaşmışlardır.

Böylece dağıtım adaletinin, örgütün algılanan genel adaleti hakkında kaydedeğer öngörüde bulunamayacağını ileri sürmüşlerdir.

Folger ve Cropanzano etkileşim adaletini, süreç adaletinin bir bileşeni ya da bağımsız bir boyut olup olmadığını dikkate almadan, bu adalet türünün kişilerarası duyarlılık ve sosyal sorumluluk/ açıklama yapma olmak üzere iki bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Kişilerarası duyarlılık; saygılı ve kibar adil davranışlara işaret ederken, açıklama yapma ya da sosyal sorumluluk ise; istenilmeyen sonuçlar karşısında alıcılara yapılan açıklamalara işaret eder. Alıcılara yapılan açıklamalar adaletsiz algılanan sonuçlara gösterilecek tepkileri de yumuşatmaktadır (Chan, 2000:75).

Folger ve Bies (1989) etkileşimsel adaleti, örgütlerde karar alma süreçlerinin yürütülmesinde adaletin sağlanmasıya yönelik yönetsel sorumluluklar olarak ifade

etmişlerdir. Yönetmel sorumluluk kavramı; çalışanların bakış açılarına layıkıyla ilgi gösterme, önyargıları engelleme, çalışanlar karşısında belirlenmiş kararlara başvurma, bir karardan sonra zamanında geri bildirim sağlama, karar için sebep gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve çalışanlara karşı nazik ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır (Arslantaş, Pekdemir,2007:268).

Clawson (1999) tarafından etkili liderliğe rehberlik eden temel ilkelerin; doğru söylemek, sözünü tutmak ve bireylere saygılı ve adil davranmak olduğu iddia edilmiştir (Konovsky, 2000:490). Özellikle, örgütlerde çalışanların davranışlarını belirlemede etkileşim adaletinin biçimsel süreçlerden çok daha önemli olduğu vurgulanmıştır (Barling ve Phillips,1993:650).

Dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından etkilenen kişiler arasındaki iletişimle ilgili olan etkileşim adaletine göre, çalışanlar yöneticilerden sevgi, saygı, şeffaflık, nezaket ve dürüstlük beklerler. Alınan kararlar çalışanlara kibarca ve saygılı bir şekilde iletilmelidir. Onlarla konuşulmalı, ikna edilmeli, katılmalı bir biçimde kararlar onlara iletilmelidir. Çalışanlar gerekli hassasiyeti yöneticilerinden göremezlerse ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünürler. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği bireylerin bütün organizasyona veya çalışmalarını sonucunda elde ettikleri kazanımlara değil, yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2004:186-187).

Etkileşim adaletsizliği algılayan çalışanların olumsuz tepkilerini, tüm örgüte yöneltmekten ziyade, sadece yöneticilerine karşı olumsuz tepkiler göstereceği ve benzer şekilde kişinin tüm örgüte değil, sadece yöneticisine karşı olan bağlılığının azalacağı öngörülmekte olup, etkileşim adaletsizliğinin biçimsel süreçlerin ayrılmaz parçası olarak algılandığında ise, kişinin buradan süreç adaletsizliği olduğu yönünde de bir çıkarımda bulunacağı varsayılmaktadır (Charash, Spector,2001: 281).

Yperen vd. (2000: 291-312) de, etkileşim adaletsizliğinin olumsuz davranışlara neden olduğunu, süreç adaletinin ise, dağıtım adaletsizliğinin olumsuz etkilerini, tampon vazifesi görerek yumuşatabileceğini ifade etmişlerdir.

Moorman (1991:845-855) da çalışanların etkileşim adaleti algısının, yöneticilerinin adil olup olmadığı konusunda net bir bilgi verdiğini ifade ederek, çalışanların yöneticisini adil olarak algıladığı durumlarda, elde ettiği sonuçlarla ve bu sonuçlara neden olan süreçlerle ilgilenmediğini, etkileşim adaleti algısının ise yüksek olacağını belirtmiştir.

Örgütlerde alışan bireyler, yöneticilerinin diğerleriyle nasıl iletişim kuruyorsa, kendileriyle de aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı, kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği, çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Folger ve Cropanzano,1998'den akt. zdevecioğlu,2003:79).

Güriz (2004:30)'e göre; insana saygısızlık da adaletsizlik olarak değerlendirmelidir. Çünkü insan, insan olduğu için saygıya layıktır. Ona saygısızlık da bir adaletsizlik biçimidir. Haklı neden bulunduğu takdirde, insanların farklı muameleye tabi tutulması adaletsizlik değildir. Ancak böyle bir neden yoksa farklı muamele adaletsizlik yaratır.

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, bir örgütte süreç adaletinin olmasının yeterli olmadığı, aynı zamanda bu süreçlerin nasıl uygulandığının da önemli olduğu, hatta çalışanların örgütteki davranışlarına yön vermede etkileşim adaletinin, süreç adaletinden daha fazla öneme sahip olduğu sonucu ağır basmaktadır (Barling ve Phillips,1993:650).

Tablo 4'de adalet teorilerine dayandırılarak geliştirilen modellerin, örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi açıklanmaya çalışılmıştır (zen İşbaşı, 2000:58).

Tablo 4: Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkileri

Adalet Teorisi Kategorisi	Adalet Teorileri	Teorinin Dayandığı Görüş	Teoriye Dayanan Model	Modelin Dayandığı Cöbrüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Teoriler	<i>Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)</i> <i>Görevli Yoksamlık Teorisi (Crosby, 1976)</i> <i>Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)</i> <i>Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)</i> <i>Prosedür-Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)</i> <i>Dağıtım Tercihli Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)</i>	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir. Belirli ödül dağıtım şekillerinin kısıtlanmaması kişilerde yoksamlık hissi yaratabilir. Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir. Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir. Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adli olarak algılanır. Dağıtım kararını veren kişiye adli bir uygulamaya gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı verilmeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	<i>Kaynak Temelli Yatırım Modeli</i> <i>Bilişsel Atıf Modeli</i> <i>Kaynak Temelli Yatırım Modeli ve Bilişsel Atıf Modeli</i> <i>Kaynak Temelli Yatırım Modeli</i> <i>İlişki Temelli Grup Değeri Modeli</i> <i>Kaynak Temelli Kontrol Modeli</i> <i>İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli</i>	Kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazanımları farklı organizasyonların sunacağı kazanımlara karşılaştırır. Kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatişmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirecek tepkilerini ortaya koyarlar. Örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaşımaya yönelik "adil kazanım standartları" tanımlanmıştır. Kişiler bu standartlara atfina bulunarak adalete ilişkin algılamaları geliştirirler. Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örgün organizasyon içi çatişmaların giderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirecek tepkilerini ortaya koyarlar. Kişiler dahil oldukları gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak isterler ve grup dayanışmasını sağlayıcı prosedürlere değer verirler. Araçlarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur. Prosedürlerde ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adalete ilişkin algılamaları artar. Fikirlerinin alındığı düşüncesi ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, çatişmaların olumlu algılamalarını artırır.	<i>Dağıtım Adaleti</i> <i>Dağıtım Adaleti</i> <i>Ekileşim Adaleti</i> <i>Prosedür Adaleti</i> <i>Prosedür Adaleti</i>

Kaynak: Özen İşbaşı, 2000, s. 58.

1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN ÖZELLİKLER

Bireylerin örgütsel adalet algıları üzerinde hem kişisel özelliklerinin hem de örgütsel uygulamaların etkili olduğu ileri sürülmektedir.

1.5.1. Kişisel Özellikler

Aynı nehirde yıkanmak, aynı sulara yıkanmak anlamına gelmediği gibi, aynı kurumda çalışıyor olmak, aynı davranışların gösterilmesinin teminatı olmamaktadır. Her tür davranışın arkasındaki temel motif ihtiyaçlardır; ancak ihtiyaç kavramının doğası, konunun kolay anlaşılır bir yönünün olmadığını göstermektedir. Kimileri için fiziksel ihtiyaçlar öncelikli iken, kimileri için manevi ihtiyaçlar önemli ve öncelikli olabilmektedir. Buna göre davranışı belirleyen temel faktör “kişilik” olmaktadır. (<http://www.canaktan.org...> 2010).

Bir kişiden söz edildiğinde; bireyin dürüstlüğünden, çekingenliğinden, tutuculuğu veya benzeri özelliklerinden bahsedilir. Bireyin bu özelliklerinden bahsedildiğinde özel bir durumdan söz edilmeyip, belirli bir zaman dilimi içinde devamlı olan davranışlardan söz edilmiş olunur. Böyle bir bakışla kişilik denilince belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir (Erdoğan,1983:234).

Bu durumda kişilik için; insanları birbirlerinden farklı kılan, kendisi ve çevresindekilere bakış açıları, onlarla kurabildiği ilişki düzeyleri ve tepkilerini kapsayan çeşitli ortamlarda kendini gösteren bedensel, düşünsel ve ruhsal özelliklerdir denilebilir. (<http://www.donusumkonagi.net/makale...> 2010).

Yukarıda yapılan kişilik tanımlarından yola çıkarak, her bireyin diğerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu düşünüldüğünde, bireylerin adalet algılarının da birbirinden farklı olacağı söylenebilir. İşyerinde alınan bir karar ya da yürürlüğe konan bir uygulama bir çalışana adil gelirken, diğerine adaletsiz bir karar ya da

uygulama olarak görünebilir. Çünkü kişilik farklılıklarından dolayı insanların adalet konusuna hassasiyetleri de farklı olabilmektedir.

Bireylerin adalete atfettikleri görelî değerin örgütsel adalet algılarını farklılaştırıp farklılaştrmadığı yönünde yapılan bir araştırmanın sonuçları, işlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalete atfedilen görelî değere göre farklılaştığını göstermektedir. Adalet konusunda daha hassas olan kişilerin adalet ile ilgileri de bu hassasiyetin etkisi altında kalmakta ve bunun sonucunda, bu kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır (Özmen vd.,2007:30).

Wanberg ve arkadaşları (1999:59-84) algılanan adalet ile kişilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında negatif tutuma sahip kişilerin diğerlerine göre içinde buldukları durumları adaletsiz olarak algılamaya daha yatkın olduklarını vurgulamıştır.

Leventhal ve Lane (1970) kadın ve erkeğin adaletin eşitlik kuralına farklı şekilde bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Özellikle erkeklerin ödül dağıtımında, herkesin örgüte sunduğu katkılar oranında kazanım elde etmesini öngören “eşitlik” kuralının uygulanmasını tercih ederken, kadınların ise; bütün grup üyelerinin refahının ve mutluluğunun korunması amacıyla herkesin örgüte sundukları katkıları dikkate almadan aynı kazanımı elde etmesini öngören eşit paylaşım kuralını tercih ettiklerini belirtmiştir (Şahin, 2006:59).

Saal ve Moore’un (1993) cinsiyetin adaletle ilgili değerlendirmelere etkisi ile ilgili yaptıkları bir araştırma kadınların, kadın çalışanların terfi kararlarında erkeklerden daha çok haksızlığa uğradıklarını düşündüklerini göstermiştir. Araştırmalar, kadınların örgüt içinde daha az yetkiye sahip olduklarını, örgütler ve uluslararası hareketliliklerinin daha az olduğunu, aynı işlerde daha az ücretle çalıştırıldıklarını kısaca örgütsel adalet açısından bakıldığında erkeklerle eşit muamele görmediklerini göstermektedir. Cinsiyet, adaletle ilgili kuralları da etkilemektedir. Kadınlar eşitliğe daha eğilimli ve hatta ödül dağıtımı ile ilgili

kurallarda özveriye daha yatkındırlar. Kadınlar eşitsizlik durumuna daha az olumsuz tepki vermektedir ve ilişkinin etkileşimsel boyutuna yönelerek arkadaşça bir ilişkiyi sürdürmeye odaklanmaktadır. Erkekler ise konularından kaynaklanan gücü kullanmaya, sorunun çözüm yollarını araştırmaya ve azami çıkar sağlamaya yönelmektedir (Major ve Deaux, 1982; Beugre 1998'den akt. Atalay, 2007:21).

Çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda örgütsel adalet algısı (süreç, etkileşim ve dağıtım adaleti algıları) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan ve cinsiyetle adalet algısı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığına dair sonuçların elde edildiği araştırma bulgularıyla (Lee ve dig., 2000, Köse ve dig., 2003, Hartman ve dig., 1999, Colquitt, Noe ve Jackson, 2002) tezatlık gösterirken, Lemons, 2003; Foley, Hang-Yue, Wong, 2005; Anderson ve Shnew, 2003, tarafından yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Yürür (2008)'ün yapmış olduğu çalışmada da örgütsel adalet algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir (Yürür,2008:308).

Özdevecioğlu'nun çalışmasında ise, bireylerin pozitif duygusallıklarının onların algıladıkları adaleti pozitif etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, bireylerin pozitif duygusallıklarının artırılması ile adalet algılamalarının pozitif hale getirilmesinin mümkün olduğu sonucu doğurmaktadır. Pozitif duygusallık, örgüt iklimi ve kültürü ile yakından ilgilidir. Örgüt ikliminin ve kültürünün bireyi olumlu etkileyecek özellikte olması bir bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır. Ayrıca, negatif duygusallığın daha yüksek oranda adalet algılamasını etkilemesi de dikkate alındığında, pozitif bir ortam yaratmak kadar negatif bir ortam yaratmamanın da önemli olduğu anlaşılmaktadır (Özdevecioğlu,2004:199).

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırılan bir diğer kişisel özellik eğitimidir. Eğitimli çalışanların adaletle ilgili konulara daha duyarlı oldukları, kendi haklarını korumaya daha çok eğilimli oldukları ve işleriyle ilgili alınan kararlara katılmaya daha çok istekli oldukları ve beklentilerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu beklentilerin karşılanmamasının yarattığı düş kırıklığı, adil

davranılmadığı duygusuna yol açmaktadır. Eğitim aynı zamanda yeterlikle de ilişkilidir. Yeterlilik duygusu yüksek olan kişilerin, adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkilerin de daha olumsuz olduğu gözlenmiştir (Dailey ve Delaney,1992'den akt.Atalay,2007:22).

Bireysel değişkenler ve örgütsel adalet algısının araştırıldığı bir başka araştırma da ise, ilköğretim mezunlarının genel adalet duygusunun ve örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun da nedeninin, bu grupta yer alan işgörenlerin kendilerine olan güven eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü ilköğretim mezunu olarak iş bulmak diğer eğitim düzeylerine göre zor olmaktadır. Çalışma yılı açısından ise, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek olan 6-10 yıl arasında çalışma tecrübesi olan işgörenler olurken, en düşük olanlar ise 11-15 yıl arası tecrübeye sahip işgörenler olmaktadır. Bu durumun, zamanla, işgörenlerin işletmeye yönelik algılarında yaşanan değişimlerden kaynaklanmış olabileceği ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu vd.,2009 :12).

1.5.2. Örgütsel Özellikler

Örgütsel politika ve uygulamaların da, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olduğu yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

İşgörenlerin adalet algılarının oluşumunda, etkin bir iletişim ve süreçsel bilgilendirme sistemi de kritik faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bireylerin adalet algılamasını etkileyen önemli bir faktör de işyerinde uygulanan ücret sistemidir. Araştırmalar performansa dayalı ücret sistemlerinin hem çalışanlar hem de örgütler tarafından en etkin ve en eşitlikçi sistem olarak değerlendirildiğini göstermektedir (Mamman,1997'den akt.Çakır,2001:14). Bu araştırma sonuçları, ücretlerin performansa dayalı olduğunda çalışanların daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Çakır, 2001:147).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tez çalışmamızın bu bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve örgütsel bağlılık sınıflandırması incelenmiş olup, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel bağlılığın olası sonuçları ve örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilmektedir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi ve söz konusu kavramın benzer kavramlarla ilişkisi açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık; en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade eder (Balay, 2000: 14).

İçinde yaşadığımız bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişim gösterdiğinden, bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin de işgörenlerle olan mevcut ilişkilerini, işgörenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade

etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve /veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca mal veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Çöl, 2004:1). Bu da örgütlerde insan kaynaklarının önemini giderek artırmıştır.

Öte yandan Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, işgörenlerin örgütlerine duydukları bağlılık duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır (Chow,1994:3'den akt.Çöl, 2004:1). Ayrıca örgüt çalışanları diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik gösterir ve kendi amaçlarına ulaşabildikleri oranda örgütsel amaçlar için çalışırlar ve çalıştıkları organizasyona bağlanırlar. Bu nedenle işgörenin verimli çalıştırılabilmesi açısından işletme amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığın artırılması, günümüzde yönetim ve davranış bilimlerinin popüler konuları arasına girmiştir (İbicioğlu, 2000:13). Çünkü işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve stratejik amaçlarına ulaşabilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan işgörenlere daha çok ihtiyaç duymakta ve işgörenlerin örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığında daha fazla yararlanmaya çalışmak zorundadır (Bolat ve Bolat, 2008:76). Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde, örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Gül, 2002:37).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, örgütsel bağlılık literatüründe çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın kullanıldığını göstermektedir. Bunlardan en

çok kullanılan bazıları şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı, mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılık, sadakat ve işe bağlılık. Ancak bu kavramlar eşanlamli kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir ki, tez çalışmasının ilerleyen bölümünde bu farklılıklara değinilecektir. Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Fakat tüm bu bakış açılarındaki bulunan ortak noktanın, örgüte bağlılığın, çalışan ile örgüt arasında gerçekleşen doğrudan ilişkinin bir sonucu olduğu söylenebilir (İnce ve Gül,2005:2-3).

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin iş davranışlarına olan etkileri açısından, endüstri ve örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış literatüründe kuramsal ve görgül çok sayıda araştırmaya konu olan önemli bir kavramdır ve 1980'lerden itibaren artan bir ilgiye konu olmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımını yapmadan önce, genel olarak "bağlılık" kavramı üzerinde durmak gerekir. Türk Dil Kurumu (1988:130)'nda geçen sözlük anlamına göre *bağlılık*, birine veya bir şeye bağlı olma; sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve bunu gösterme durumu, sadakat olarak tanımlanmaktadır (Seymen, 2008:133).

Bağlılığı kavramsal olarak inceleyen ilk yazarlardan Becker (1960), herhangi bir konum, faaliyet, ya da kişiye bağlı olan bireyin, bu konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek, bağlılık konusuna "taraf olma/tarafını tutma" şeklinde yaklaşmıştır. Kelman (1958) ise, bağlılığı; üç farklı güdüleyici süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almıştır. Tutum ve davranışlar, belirli amaç ve ödüllere ulaşmak ya da belirli cezalardan kaçınmak amacıyla ortaya konuyorsa "zorunlu" bir bağlılık, bir doyuma ya da hoşlanılan bir durumun varlığına dayalı olarak meydana geliyorsa "özdeşleşmeye dayalı" bir bağlılık, bireyin değerler sistemine uygun olduğu için objeye uyumlu davranış ve tutumların sergilenmesiyle gerçekleşiyorsa "içselleştirme" şeklindeki bağlılıktan söz edilebilir. Bu üç şekilde ortaya çıkan

bağlılık, daha sonra bağlılık türlerinden biri olan örgütsel bağlılığın tanımına da yansımıştır (Çakır, 2001:35-37).

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı, literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmekte olup, örgütsel bağlılık; bir işgörenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilerine gönülden uymaktadır (Balay,2000:3).

Aşağıda farklı yazarlar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlarından bir kısmına yer verilmektedir.

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Grusky'e göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücüdür" (Wahn,1998'den akt. İnce ve Gül,2005:3).

Mowday vd.'ne göre (1982:27) örgütsel bağlılık üç temel unsurdan oluşmaktadır.

- a) Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve onlara güçlü bir inanç duyma,
- b) Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kayda değer çaba sarf etme isteği,
- c) Örgütte çalışmaya devam etme yönünde güçlü bir istek.

Mowday vd.(1982) tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımı genel kabul görmüş ve yukarıda açıklanan şekliyle diğer bağlılık tanımlarına da yansımıştır.

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Doğan, Kılıç,2007: 38).

Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarfetme isteği ve organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder (İbicioğlu, 2000:19).

Meyer ve Allen (1997:11) örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütü ile olan ilişkilerini şekillendiren ve örgütün bir üyesi olarak, örgütte çalışmaya devam etme kararlarını etkileyen psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır.

Sheldon (1971:143)'a göre ise örgütsel bağlılık; bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya yöneliştir.

Reichers (1985:465) ise örgütsel bağlılığı, örgütün üst yönetimini, müşterilerini, sendikayı ve içinde bulunduğu toplumu içeren çoklu öğeleriyle bütünleşme süreci olarak ifade etmiştir.

Blau ve Boal (1987) örgütsel bağlılığı, bireyin kendi kimliği ile örgütün kimliğini özdeşleştirdiği, örgütün amaçlarını benimsediği ve örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasını ifade eden psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır (Wong vd.,2002:581).

Buchanan (2000:533) örgütsel bağlılığı; bireyin, örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlere ulaşma yolunda kendisine düşen görev ve rolüne ilişkin duygusal bağlanma olarak ifade etmiş ve bu bağlılığı, çıkar ilişkisine dayanmayan partizanca bir yaklaşım olarak ele almıştır.

Becker (1960) tarafından ise bağlılık konusu çıkarıcı bir yaklaşımla ele alınmış ve örgüte bağlılık; "işgörenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri, örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır" şeklinde tanımlanmıştır. Becker'a göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (İnce ve Gül,2005:6).

Kanter (1968:499) çalışanların, enerji ve sadakatlerini, gönüllü olarak bağlı oldukları sosyal sisteme aktarmak istemelerini örgütsel bağlılık olarak ifade etmiştir.

Bateman ve Strasser (1984:959)'da örgütsel bağlılığı, “birey ve örgüt arasında algılanan uyum” un bir fonksiyonu olarak ele almıştır (Boylu vd.,2007:56).

Steers, örgütsel bağlılığı; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, işgörenin örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi olarak görmesi olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003:114)

Mathieu ve Zajac (1990) da örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamıştır. Diğer tüm tanımlarda olduğu gibi, bireyin örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesinin yanında, tüm bunlara güçlü bir inanç duyması ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini sürdürmesi yine örgütsel bağlılık tanımı içinde yer almış olup, örgütsel bağlılığın öncülleri olarak iş tatmini, sonuçları olarak ise; işe bağlılık ve iş verimliliği ile örgüt üyeliğini sürdürme davranışının öne çıktığı gözlenmiştir (Kim vd, 2005:175).

Bireyin örgüte olan bağlılığını, çalışanın gerek performansı, gerek işten aldığı doyumunu, gerekse iş arkadaşları ve yöneticileriyle arasındaki ilişkileri belirleyen duygusal bir bağ olarak da tanımlamak mümkündür (http://www.isteinsan.com.tr/yazarlar/emre_konuk...2010).

Örgütsel bağlılık tanımlarının odaklandığı yaklaşımlar ve kullanımlarına ilişkin bir özet Tablo 5 'de gösterilmektedir (Akratan, Balay, 2000:17).

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

<p>YATIRIMLAR</p> <p>Bağlılık, örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup, örgütsel hizmet süresi ile artar.</p>	<p>* Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebinak ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebinak ve Alutto (1972); Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.</p>
<p>NİTELİKLER</p> <p>Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere olan bağlılığıdır.</p>	<p>* Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O Reilly ve Caldvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.</p>
<p>BİREY-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</p> <p>Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcandığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır.</p>	<p>* Bu yaklaşım, Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1979); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977) tarafından kullanılmıştır.</p>

Kaynak: Balay, 2000, s.17.

Yapılan tanımlardan hareketle örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriyle özdeşleştirilmesi sonucu, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda içten gelen bir istekle çaba göstermesi ve çalıştığı örgütü kendisi için vazgeçilmez olarak algılaması şeklinde değerlendirilebilir.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları, çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir. Bugünün rekabetçi ortamında kar amacı güden ve gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktördür. Zira örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:1).

Ayrıca araştırmalar örgütsel bağlılığın çalışan davranışlarını anlamada diğer iş tutumlarından özellikle iş tatmininden daha önemli ipuçları verdiğini göstermektedir (Cohen, 1992:539). Bununla birlikte; işgücü devir hızını öngörmede iş tatminine göre daha iyi bir belirleyici olduğu da yapılan araştırmalarla desteklenmiştir (Steers, 1977: 46).

Bundan dolayıdır ki örgütsel bağlılığın son yıllarda örgütsel davranış ve endüstriyel/örgütsel psikoloji literatüründe gittikçe artan bir popüleriteye sahip olmasının en önemli nedeni, çalışanların; işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, performans ve diğer davranışları hakkında ipuçları vermesi olarak gösterilebilir. Örgütsel bağlılık, örgüte olduğu kadar bireylere ve daha geniş çerçevede topluma da yarar sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işe devamsızlık, işe geç gelme gibi iş kaybına sebep olan davranışları azalttığı ve bu sayede örgüte yarışmacı bir avantaj kazandırdığı için örgüte, maaş ve diğer faydalar şeklinde dışsal ödüller ve iş tatmini gibi psikolojik ödüller sağladığı için bireye, iş hareketliliğinde azalma ve iş kalitesinde yarattığı artış nedeniyle milli gelirden de bir artışa sebep olduğu için topluma yarar sağlayabilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:171).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun en önemli nedeni olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmaları, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmalarından dolayı, örgüt için daha az maliyete neden olmaları gösterilebilir (Bayram,2005:126). Bir diğer neden de, örgütün varlığının, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlı olmasıdır. İşgörenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Bu yüzden de örgüt yaşamını devam ettirmek için, işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmak zorundadır (Çetin, 2004:90).

Örgütsel bağlılığın iyi anlaşılması, bu olgunun işgörenler, örgütler ve toplumun bütününe olan etkileri açısından da önem taşımaktadır (Seymen,2008: 146). Örgütler eğer refah içinde olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (Savery ve Syme, 1996:14). Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha çok, diğer bir ifadeyle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha önemlisi çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığa sahip çalışanların ise bunu başaramadıkları, işlerine kendilerini yürekten veremedikleri ve örgüt misyonuna kendilerini adayamadıkları ifade edilmektedir (Gül, 2003:76).

1930’lu yıllarda örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan ögesi, bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Bu nedenledir ki örgütsel bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Bununla birlikte, günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir çalışanın yetişikten ve ortama uyum sağladıktan sonra işten ayrılması, örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka,

toplam istihdam içinde eğitimli ve uzman işgücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli işgücü arzındaki yetersizlikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir (Durna ve Eren,2005:210-211).

Bu noktada, bağlılığın tek taraflı bir ilişki olmadığı, üzerinde durulması gereken bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bir başka deyişle bağlılığın özünde “karşılıklı olmak” vardır. Çalışanların örgütüne bağlılık hissi geliştirmesi için, aynı duyarlılığı örgütün de çalışanlarına göstermesi gerekir. Çalışanlar yaptıkları fedakarlıkların karşılığını almak isterler. Bu nedenle örgüt ve çalışanlar arasında kuvvetli bir ilişkinin olması için, örgütlerde çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına ve onların örgüt içinde mutlu olmalarına özen gösterilmelidir. Rekabet ortamında örgütüne bağlılık hissi besleyen çalışanlardan oluşan örgütler, faaliyet gösterdikleri alanda her zaman için bir adım önde olacaklardır. Çünkü örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin daha da ötesinde çaba sarf eden çalışanlar, örgütün rekabet gücünü artırır. Örgütsel bağlılık, pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder; çünkü çalışanlar örgütünün daha iyi koşullarda olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar (Cengiz, 2001:2).

Kurumların çalışanlarını çeşitli nedenler ile kaybetmeleri ise, yatırımların boşa gitmesi, yeni adaptasyon çabaları, yeni eğitimler demektir ki bu da örgüt için istenmeyen bir durumdur (<http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article...2010>).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan örgütsel bağlılığın önemi maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir: (<http://www.isguc.org/?p=article&id=...2010>).

- * Örgüte bağlılık, arzu edilen çalışma davranışını geliştirir.
- * Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur.
- * Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler, düşük olanlara göre daha iyi

performans gösterirler.

- * Örgütsel bağlılık, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesidir.
- * Örgütsel bağlılık, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmektedir.

2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramın, özünde çok farklı olmasına rağmen, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık ve sadakat gibi kavramlarla aynı olduğu düşünülmüş ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmıştır.

2.1.4.1. Mesleki Bağlılık

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan diğer bağlılık türü de mesleki bağlılıktır. Bu bağlılık türü ayrıca profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Belirgin ya da özel bir alana yönelik bireysel sadakat olarak tanımlanmaktadır (Gouldner, 1957). Bir başka tanımla, mesleki bağlılık; bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir. (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4).

Morrow (1983:489)'a göre mesleki bağlılık; iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır (Blau,1999: 687-695). Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcayıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında, o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005:16).

- a) İşe Yönelik Genel Tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, iş ile aile hayatını özdeşleştirir. “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hakim olur.
- b) Mesleki Planlama Düşüncesi: Bu düzeyde kişi, mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yaparak, kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau (1985), kişilerin bu türdeki çabalarını, çeşitli yayın

organlarından, mesleki ve eğitim programlarından yararlanmaları, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine katılmaları oranında ölçmenin mümkün olduğunu belirtmektedir.

- c) İşin Nisbi Önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy,1999:220).

Sonuç olarak bu durumda, birey için çalıştığı örgütün değil, sahip olduğu mesleğin vazgeçilmez olduğunu ifade edebiliriz.

2.1.4.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen bir diğer kavram da işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık, bireyin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, “kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir” şeklinde tanımlamışlardır. İşe bağlılık bireyin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir (İnce ve Gül, 2005:19).

Allport, işe bağlılık olgusuna ilk değinen kişilerden biri olarak, konuya “benlik bağlılığı” şeklinde yaklaşmıştır. Allport’a göre işe benlik bağlılığı, bireylerin özsaygılarının işlerindeki başarılarından etkilenmesiyle oluşmaktadır. Vroom da, Allport’a benzer bir yaklaşımla işe bağlılığı tanımlamıştır. İşe benlik bağlılığı, bireyin performans düzeyinin öz saygısını etkilediği ölçüde artan bir olgudur. Hem Allport’un hem de Vroom’un işe bağlılık tanımları, temelde bireylerin yüksek performans göstermelerinin özsaygılarını artırmalarıyla ilgilidir. Ancak, her yüksek performans gösteren bireyin işine bağlı olduğunu, ya da işine bağlı olan her bireyin

yüksek performans gösterdiğini kabul etmek pek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Böyle bir sonuca varmadan önce performansı etkileyen başka faktörler göz önüne alınmalıdır. Örneğin, birey yüksek ücret ya da başka ödüller uğruna yüksek performans gösterebilir ancak işine bağlı olmayabilir (Çakır, 2001:38-39).

Ancak her organizasyonda insanların işe bağlılıkları ve sadakatleri farklıdır. Genellikle insanlar kendi sahip oldukları işlerine daha fazla bağlıdırlar. Bu insanın doğası ile çok yakından ilgili bir konudur. İnsan doğası gereği kendi sahip olduğu mülkiyeti daha fazla korur ve geliştirmeye çalışır. Buna karşın kendi sahip olmadığı mal ve mülke karşı ilgisizdir. Bu açıklamalardan şu sonuçlar çıkarılabilir. Özel sektörde insan eğer kendi işinin sahibi (işveren) ise bu durumda örgütsel performansın artırılması için daha fazla çaba gösterir. Eğer özel sektörde işveren değil de işgören konumunda ise bu takdirde işinden memnun olduğu ve motive edildiği ölçüde örgütsel performansın artırılmasına daha fazla katkıda bulunabilir (http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan...2010).

2.1.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzer bir diğer kavram da çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (İnce ve Gül, 2005: 20).

Birey bir kurumda belli bir süre çalıştıktan sonra, o kurumdaki çeşitli düzeylerdeki insanlar ile ilişkiler geliştirmiş, o kurumun koşullarını anlamış ve onlara uyum sağlamış olur. Bir noktadan sonra artık o kurumdan başka bir yerde çalışmayı düşünmek bile istemez, her şeye yeniden başlamak zor gelir (www.lojistikzirvesi.com/tr/article...2010). Heffner ve Rentsch (2001:485) de grup içindeki sosyal etkileşimin duygusal bağlılığı artırdığı yönünde sonuca ulaşmıştır.

Çünkü insan sosyal bir varlık olduğu için diğerleriyle etkileşimde bulunmak ve aidiyet ihtiyacını tatmin etmek ister. Dolayısıyla eğer birey grup üyeleri tarafından kabul edilip seviliyorsa ve grup üyelerini seviyorsa, o grup birey için önemli ve vazgeçilmez hale gelebilir. Buradan hareketle, bu tip bir bağlılığın da kişinin çalıştığı örgütte kalmasına etki eden önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

2.1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Sadakat genel anlamıyla, samimi ve sağlam bir dostluk, içten bağlılık, his ve duygularında sağlamlık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk anlamına gelmektedir (Koç, 2002: 49). Diğer yandan sadakat, bir kişinin bir “davaya” pratikte istekli ve tam bağlılığıdır. Burada dava ile kastedilen ise; bir kuruma veya örgüte, ideal bir olaya ya da ideal bir amaca bağlanmanın ifadesidir (Koç, 2009: 203).

Örgütsel sadakat kavramı ise: “ bireyin çıkarlarından ziyade, bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir (Kang vd., 2007:114’den akt.Koç, 2009:204).

Örgütsel sadakat, özellikle örgütü dışarıdakilere övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca uygun olmayan koşullar altında dahi örgüte bağlı kalmayı içermektedir. Dışarıdakilere karşı gösterilen bu tip davranışların, çalışanlar tarafından benimsenerek yerleşmesi, örgüt içinde de birliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar sağlayacağı ileri sürülmektedir (Acar, 2006:8).

Sadakat yüksek olduğunda; kişi çalıştığı örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarıyla çok güçlü şekilde örtüştüğünü görerek, örgütün yararına özveride bulunmak üzere kendini önceden hazırlar. Sadakat düşük olduğunda; birey bir miktar sorumluluk hissedebilir, ama çıkar çatışması yaşar ve işverenin uğruna özveride bulunmak için sınırlı bir istek duyar (Allvesson,2000’den akt. Ceylan ve Özbal,2008: 88).

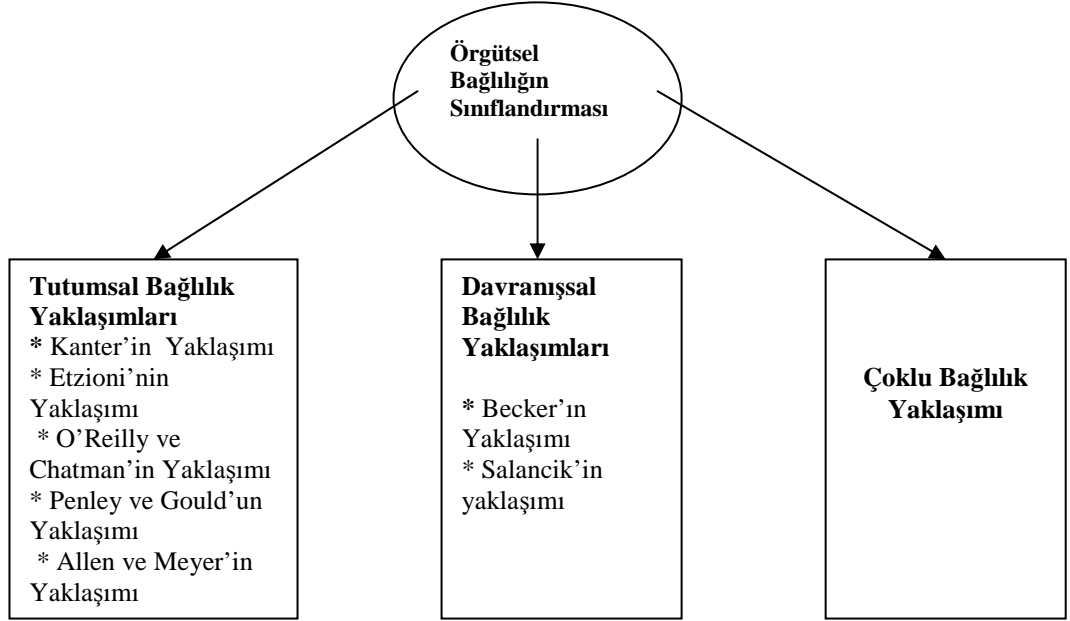
Örgütsel bağlılık ve sadakat duygusunun her ikisinde de bir obje veya örgüte aidiyet, ortak nokta olmasına rağmen buradaki önemli ayırım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır. “Bir şeye sadakat gösteren bir kişi mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu anlamda sadakat güç ve itibarla ilişkilidir” (Zangaro, 2001:18). Diğer yandan, örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaçlarının gerçekleştiği ve çıkarlarının karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken, örgütsel sadakat koşullar ne olursa olsun, bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü ve bir açıdan tek yönlü bir duygu olarak tanımlanabilir.

Ayrıca, örgütsel sadakatin uzun süreli örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Sadakat, bireyin örgütün amaçları ile kendini sürekli olarak özdeşleştirme istekliliğidir (Harvey-Novicevic-Speier,1999:68). Örgütsel bağlılık akılcı gerekçeler ile davranışa dönüşürken, sadakat duygusu çoğu zaman mantıksal bir çıkarım sonucu gerçekleşmez. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı olan aidiyet duygusunun mantıksal boyutu iken, örgütsel sadakat duygusunda bu mantıksal ilişkinin çoğu zaman olmadığı söylenebilir. Bireyin sadakat duygusu içinde bulunduğu organizasyonun değer ve ilkelerine koşulsuz inanması ve bu inancın gereği olarak sorgulama yapmaksızın aidiyet duymasını sağlar (Koç, 2009:205).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılık konusunda literatürde yapılan farklı sınıflandırmalar arasında öne çıkan sınıflandırma şekli, tez çalışmamızda da temel alınmış ve örgütsel bağlılık; Şekil 1’de görüldüğü gibi; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı şeklinde üç başlık altında incelenmiştir.

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması.

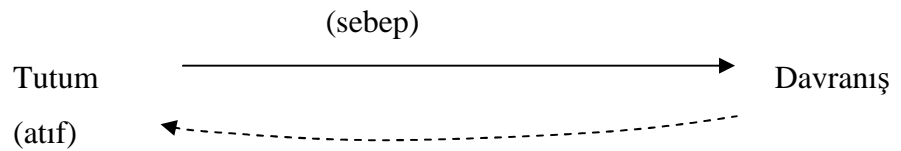


Kaynak: İnce ve Gül, 2005, s. 26.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumların uzun yıllardır sosyal psikolojinin ana konularından biri olmasının nedeni, hem sosyal algımızı hem de davranışlarımızı etkilemeleridir. Günümüzde en çok kabul gören tanımıyla tutum; bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir. Tutum, gözlenebilen ortaya konan bir davranış değil, davranışa hazırlayıcı bir eğilimdir. Bu basit bir çizim ile aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kağıtçıbaşı, 2006:101-102).

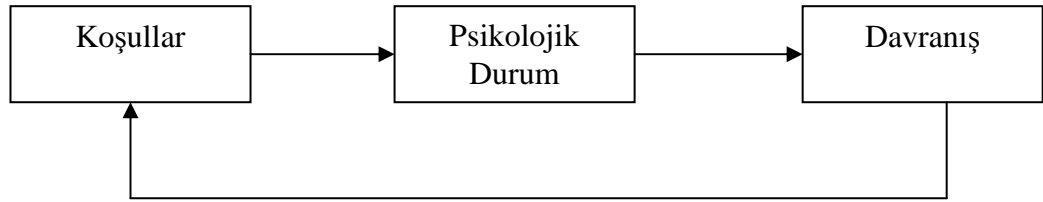
Şekil 2: .Basit Tutum –Davranış İlişkisi



Kaynak: Kağıtçıbaşı, 2006, s.102.

Tutumsal bağıllık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağıllık türü, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağıllık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı, kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Mowday vd.,1979:225'den akt.İnce ve Gül,2005:28). Tutumsal bağıllık sürecini Şekil 3 deki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 3: Tutumsal Bağıllık Süreci



Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007, s. 41.

Tutumsal bağıllık, bireyi örgüte bağlayan, çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir. Başka bir deyişle bağıllık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılmasının nispi gücüdür (Clifford,1989:144'den akt. Cengiz, 2001:20). Bu ifadenin, daha önce bahsedildiği gibi üç önemli unsuru bulunmaktadır (Mowday vd., (1982:27) :

1-Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bu amaç ve değerlere duyulan güçlü bir inanç,

2- Örgüt yararına daha fazla çaba sarfetme konusunda istekli olma,

3- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olduğu söylenebilir.

Tutumusal bağıllıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri olarak kabul edilen, Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir.

2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, çalışanların enerji ve sadakatlerini, gönüllü olarak bağlı oldukları sosyal sisteme aktarmak istemelerini örgütsel bağıllık olarak ifade etmiştir (Kanter,1968:499).

Kanter'e göre bağıllık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içindedir ortaya çıkar. Sosyal sistem; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığını içerirken, kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelir. Bu iki sisteme göre bağıllığın üç türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar; Devamlılık Bağıllığı, Birlik Bağıllığı ve Kontrol Bağıllığıdır (Kanter, 1968:500).

Devamlılık Bağıllığı; devamlılık bağıllığında bireylerin örgüte bağlanma nedeni, örgütün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bireylerin örgüte girebilmek ve örgütün üyesi olarak kalabilmek için gösterdiği fedakârlıklar ve çabalar örgütten ayrılmalarını güçleştirir. Başka bir ifadeyle devam bağıllığı, bireylerin örgütün kalıcılığına kendini adanmasıdır ve işgörenlerin örgütten ayrılmanın kendilerine getireceği yüksek maliyet ve ayrılmayı güçleştirecek kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar nedeniyle bağıllıklarını sürdürmek istemeleridir (Seymen,2008:170).

Çalışanın sosyal sistem rolüne bağıllığı olarak kavramsallaştırılan bu bağıllık türü, bireyin bilişsel eğiliminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Birey sistemden ayrılmanın maliyeti ile sistemde kalmanın maliyetini karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda; sistemden ayrılmanın maliyeti, sistemde kalmanın maliyetinden daha yüksek bulunursa, diğer bir ifadeyle sistemde çalışmaya devam etmek daha karlı bulunursa, birey sistem üyeliğini devam ettirmeye karar verir (Kanter, 1968: 500).

Böylece birey, kendisi için karlı olan şeyleri elde etmesinin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgütteki rolüne bağlı olacak ve rolüne olumlu bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir (Cengiz, 2001:34).

Kanter, devamlılık bağlılığının “özveri” ve “yatırım” olmak üzere iki unsurdan oluştuğunu belirtmektedir (Kanter, 1968:504-505).

Özveri, örgütün üyesi olabilmek için, bireyin bazı şeylerden vazgeçmesi anlamına gelmektedir ki bu, bireye örgüt üyeliğinin önemini vurgular. Birey örgüt üyesi olmak için, değer verdiği ve haz aldığı birtakım şeylerden vazgeçmeyi göze aldığı anda, diğer bir ifadeyle örgüt üyeliği için özveride bulunduğu anda, artık örgüt üyeliği onun için çok daha değerlidir ve kolay kolay vazgeçemeyeceği bir olgudur. Çünkü üyeliğin artık bir maliyeti vardır.

Yatırım ise; bireyin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Birey, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. Yatırım kaynakları; kıdem tazminatı, sigorta gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi, zaman ve enerji gibi maddi olmayan kaynaklar da olabilir. Birey yatırımları sayesinde sisteme entegre olur. Örgüt başarılı olduğu sürece onlar da kendilerine düşen payı alırlar. Ayrıca, birey başka şekillerde değerlendirebileceği kaynaklarını yalnızca örgüte yatırdığında, kazançlarının ve kaynaklarının kullanılabilirliğini örgütün başarısına emanet etmiştir. Bu nedenle de birey, örgütteki üyeliğini devam ettirerek örgüt için elinden geleni yapar (Cengiz, 2001:34).

Birlik Bağlılığı; bireyin gruba duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle sosyal ilişkiler düzenine olan bağlılıktır. Grubun her üyesinin bağlılığı ve sadakati örgütün bütününe yöneliktir. Örgütteki her birey bu tip bir bağlılığa sahip olursa, bu bağ, örgütün varlığını tehdit eden durumlar karşısında bir kalkan gibi örgütü dışarıdan gelecek tehlikelere karşı koruyabilir.

Birlik bağıllığı “vazgeçme” ve “birlik bilinci” olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır:

İlk olarak vazgeçme, grubun her üyesinin gruba zarar verecek her türlü davranıştan vazgeçmesi anlamına gelmektedir. İkinci olarak birlik bilinci ise; bütünün bir parçası olmak şeklinde tanımlanabilir ve “biz bilinci”nin gelişmesine sebep olur. (Kanter,1968: 507-508)

Birlik bağıllığını gerçekleştirmek için örgüt, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş yıldönümlerinin kutlanması, işgören oryantasyonu gibi yöntemlere başvurabilir. Bu bağıllık unsurunun güçlü olduğu örgütlerde, grup içi çekişmelere, çatışmalara, kıskançlıklara, psikolojik yıldırma davranışlarına rastlanmazken, grup birliği de oldukça yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Kanter,1968: 507-510).

Kontrol Bağıllığı ise; işgörenlerin örgüt tarafından konulan kurallara uyması sonucunda oluşur. Burada işgören davranışlarını arzu edilen yönde şekillendirebilmeye yarayan örgütsel normlar söz konusudur. Öte yandan kontrol bağıllığı, ancak işgören örgütün norm ve değerlerinin uygun olduğuna inandığında ve günlük davranışlarında bunlardan etkilendiğinde vardır. Kurallara uygun davranma, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmakla daha etkin hale geleceğinden ötürü, değer ve amaçlar uygun davranışlar için birer yol gösterici olma işlevini yerine getirmektedir (Seymen,2008:171).

Bu tür bir bağıllık, bireyin normatif yönelimi sonucunda oluşur. Otoriteye uymak ahlaki bir öneme sahiptir. Birey kendi normlarını bir kenara bırakarak, kendi hakkındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenler. Bu bağıllık türünün de; teslim olma ve incinme olmak üzere iki ögesi bulunmaktadır (Cengiz, 2001:36).

İncinme, daha çok negatif bir süreçtir. Bireyin kimliğinin yerini örgütün kimliğinin almasıdır. Birey grup normlarına bağlı olmadığı sürece kendine güveni

olmaz. Birey tek başına hiçbir şeydir, ancak grup içinde bir anlamı olduğunu düşünür.

Teslim olma ise, bireyin karar verme imtiyazını daha büyük bir güce vermesidir. Daha büyük bir otorite sistemi, bireyin hayatına bir anlam katar ve aynı zamanda hayatını yönlendirir.

Yukarıda anlatılan bağlılık türlerinin, birbirinden farklı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığı içinde olan örgütler, üyelerini örgütte tutmayı başarır. Birlik bağlılığı geliştirebilmiş örgütler, varlıklarını tehdit eden tehlikelerle daha iyi mücadele ederler. Üyelerin birbirine bağlılığı daha fazladır. Kontrol bağlılığı yüksek olan örgütler de ise, fikir çatışmaları, otoriteye karşı gelme davranışları daha az yaşanır (Cengiz, 2001:36).

Kanter, bir örgütün başarılı olabilmesi için, her üç bağlılık türüne de sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir.

2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, bireyin örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan üç tür güçten bahseder. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü; norm ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezaya dayanır. Ödüllendirici güç; ekonomik kaynak ve ödüllerin 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, 2006:81).

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere 3 boyutta ele almıştır (Zangaro, 2001:15).

a) Ahlaki Bağlılık; işgörenin, örgütün kimliğini ve amaçlarını içselleştirmesiyle örgüte yönelik olarak geliştirdiği pozitif bir eğilimdir (Mowday vd. 1982:21; Zangaro,2001:15). Birey tarafından örgütün standartları ve değerleri içselleştirildiğinde, örgüte bağlılık derecesi ödüldeki değişimlerden etkilenmiyorsa bu bağlılık türünden söz edilebilir (Newton ve Shore, 1992:227). Ahlaki bağlılıkta birey, örgütün amaçlarını kendi amaçları ile özdeşleştirdiği için söz konusu amaçlara ulaşma konusunda gönüllü olarak çaba sarfetmekte ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlı olmaktadır.

b) Hesapçı Bağlılık; Örgütle birey arasında daha az yoğun bir ilişkiyi temsil eder (Mowday vd.1982:21). İşgörenin, örgüte yaptığı katkılar ile örgütten edindiği kazanımları karşılaştırması sonucu gelişen pozitif ya da negatif yönlü bir eğilimdir (Zangaro, 2001:15). 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,1992:277).

c) Yabancılaştırıcı Bağlılık; bireyler örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak görmeye başladıklarında ortaya çıkar ve bireysel davranışın sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda olduğu gibi, örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder. Örneğin, cezaevi mahkumları, öyle tercih ettikleri için değil, toplumsal kurallara aykırı davranışlarından ötürü örgütte kalmak durumundadırlar. Benzer şekilde, suçları daha hafif nitelikteki bireylere ceza ve rehabilitasyon amacıyla verilen sosyal hizmetlerde yer alma görevi de zorunlulukla yapıldığı için bu kapsama girer (Seymen, 2008:167).

Ayrıca, yabancılaştırıcı bağlılıkta bireyler örgüte psikolojik olarak bağlılık duymazken örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000:20). Bu tip bağlılığa

sahip olan bireyler, örgüt içinde kendilerini kapana sıkışmış olarak görmektedirler (Zangaro, 2001:17).

Sonuç olarak, Etzioni tarafından yapılan örgütsel bağlılık türleri değerlendirildiğinde, örgütler tarafından arzulanan bağlılık türünün “ahlaki bağlılık” türü olduğu söylenebilir.

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını, örgütsel bağlılık olarak tanımlamışlar ve bu bağlılığı “uyum”, “özdeşleşme” ve “içselleştirme” olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Newton ve Shore, 1992:277).

Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dışsal ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler (Balay, 2000:23).

Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için, diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Örgütsel özdeşleşme; örgüt üyesinin örgüt üyeliğini, benliğiyle ya bilişsel olarak (kendini örgütün bir parçası olarak görmek gibi) ya da duygusal olarak (üyelikten gurur duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesidir (Balay, 2000:23; Özdemir, 2007:68).

İçselleştirme: Tümüyle bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Balay, 2000:23).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi, araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise bireyi, örgütün beklentilerine yönelik sonuçlara yöneltmektedir (İnce ve Gül, 2005:35).

2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgütsel katılım (bağlılık) modelinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını açıklaması bakımından oldukça uygun olduğunu, fakat bu modelin gerek karmaşıklığı, gerekse modelin makro bir özellik göstermesi ve de bağlılık türlerini ölçmek için uygun ölçeğin bulunmaması nedeniyle, modelin literatürde gereken ilgiyi görmediğini ifade etmişlerdir. Modelin karmaşıklığına kanıt olarak da, üç boyutta inceledikleri örgütsel bağlılığın boyutları içinde yer alan hem ahlaki bağlılığın, hem de yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yaklaşımın iki boyutunu oluşturmasını göstermişlerdir. Çünkü bu iki kavramın birbirinden bağımsız mı yoksa birbirinin zıddı kavramlar mı olduğu konusuna açıklık getirilememiştir. Eğer bu iki kavram birbirine zıt kavramlar ise, bu durumda yabancılaştırıcı bağlılık kavramının kullanımına gerek yoktur. Onun yerine ahlaki bağlılığın yokluğundan söz etmenin daha uygun olacağı ileri sürülmüştür. Penley ve Gould (1988) ise, adı geçen kavramların birbirinden bağımsız olduğundan hareketle Etzioni'nin yaklaşımına benzer şekilde örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç ayrı boyutta ele almıştır. Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılık üzerinde egemen olan araçsal ve duygusal olmak üzere iki yaklaşımdan söz etmektedir (Penley ve Gould, 1988:45; Zangaro,2001:16):

Araçsal yaklaşım; işgörenin, örgütün taleplerini yerine getirmedeki istekliliğinin -ki bu kişinin kayıtsızlık bölgesi olarak ifade edilmiştir- örgüte sağladığı katkılar karşılığında, örgütten elde ettiği kazanımlara bağlı olarak değiştiğini öngören bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle kişinin, örgüt tarafından kendine sağlanan teşvikler ölçüsünde, örgüte bağlılık duyacağını ileri süren bu yaklaşıma göre ortaya çıkan bağlılık türü, örgütsel bağlılığın araçsal biçimi olarak adlandırılır.

Duygusal yaklaşım; işgörenlerin örgüte sağladıkları katkının arkasında ödül beklentisinin değil, işlerini nasıl daha iyi yapabilecekleri konusunda çaba sarfetmeye dayalı psikolojik bir güdünün olduğunu kabul etmektedir. Bu yaklaşıma göre kişi, örgütün sağladığı teşviklere göre katkılarını ayarlama girişiminde bulunmaz. Örgütü için sağlayabileceği katkısı sabittir ve örgütten sağladığı kazanımlar artsa da azalsa da bu oran değişmez (Penley ve Gould, 1988: 44).

Penley ve Gould (1988)'un örgütsel bağlılığın araçsal biçimi olarak nitelendirdiği hesapçı bağlılık ile örgütsel bağlılığın duygusal biçimi olarak nitelendirdiği ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarına aşağıda yer verilmektedir (Penley ve Gould, 1988: 46-48).

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel bağlılık kavramının duygusal biçimlerinden biridir. Ahlaki bağlılık; örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır (Penley ve Gould, 1988:47).

Hesapçı 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 (Penley ve Gould, 1988:46-48).

Hesapçı bağlılıkta bireyin örgüte duyduğu bağlılık, çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Bu bağlılık 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 (Zangaro, 2001:17).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Örgütsel bağlılığın duygusal biçimlerinden bir diğeri de yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bireylerin, örgütün iç çevresine karşı kontrolünün yetersiz kaldığı ve alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamaları sonucunda örgütlerine karşı gelişen bağlılık türüdür. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan bireyler, ödül ve cezaların, kendilerinin yapmış oldukları işin kalitesi ve miktarıyla orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedirler. Bu bağlılık türünün oluşmasının en temel nedeni, çalışanların başka iş ve örgüt

alternatiflerin yokluğunun algılanmasından ve bireyin iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerindeki kontrol eksikliği duygusundan kaynaklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47-48).

2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991: 67) örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütte kalma kararlarına ve örgütle var olan ilişkilerine yön veren psikolojik bir durum” olarak nitelemişlerdir. Meyer ve Allen 1984 yılında “Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations” adlı çalışmada örgütsel bağlılığı; duygusal olarak bağlı olma (duygusal bağlılık) ve hesaba dayalı olarak bağlı olma (devamlılık bağlılığı) şeklinde iki boyutta incelemişlerdir. Daha sonra 1990 yılında “The Measure and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” adlı çalışmada bu iki boyuta normatif bağlılığı ilave etmiş ve 1991 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç boyutlu bir modelle açıklamaya çalışmışlardır (Çöp, 2008: 43).

Allen ve Meyer (1990: 2-3) tutumsal bağlılıkla ilgili sınıflandırmaların, üç ana unsura bağlı olarak yapıldığını ileri sürmektedir. Bunlar; duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluk unsurlarıdır:

Duygusal bağlanma unsuru; literatürde, örgütsel bağlılık konusunda en çok kullanılan yaklaşımdır. Bu tür bir bağlılık, kişinin örgüte duygusal olarak bağlandığı, örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyduğu, bundan haz aldığı, kendi kimliğini örgütün kimliğiyle özdeşleştirdiği bir durumu ifade etmektedir. Yukarıda, tutumsal yaklaşımlar içinde anılan Kanter'in “birlik bağlılığı” olarak ifade ettiği örgütsel bağlılık boyutu da yine bu unsura dayanmaktadır.

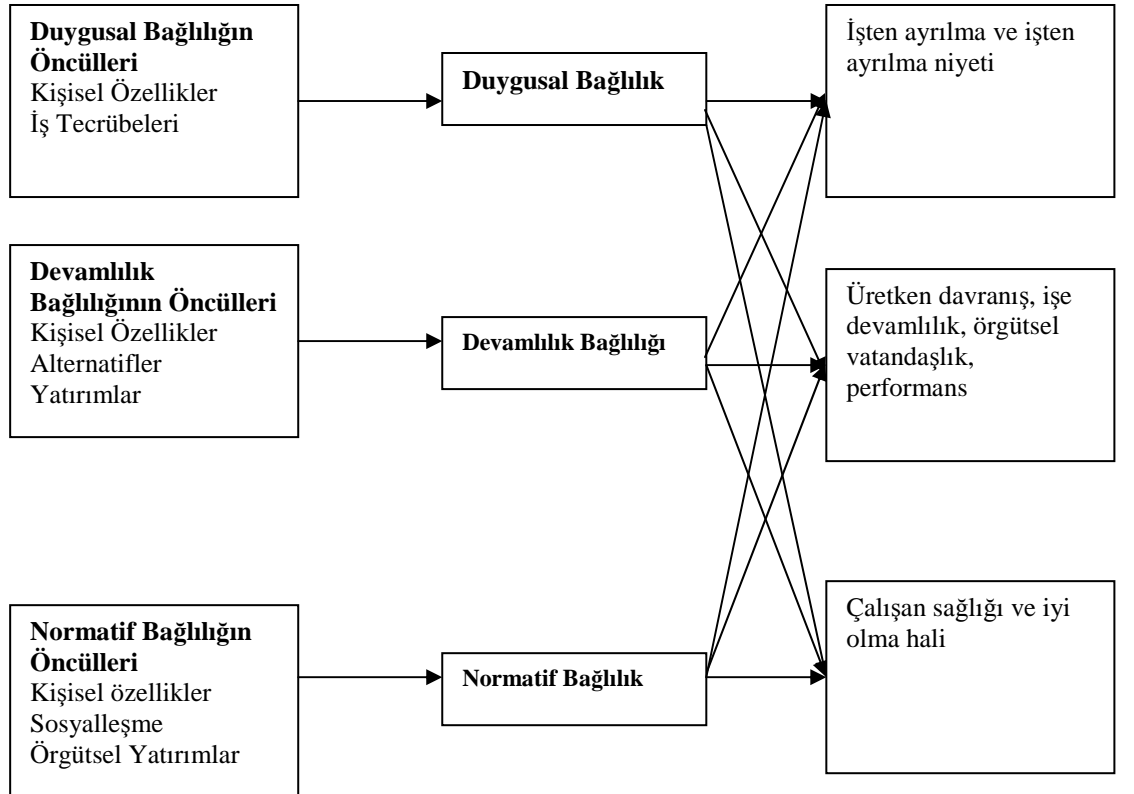
Algılanan maliyet unsuru; örgüte duyulan bağlılıkta, duygunun çok az rol oynadığı görüşüne dayanmaktadır. Bu unsurun temel alındığı örgütsel bağlılık yaklaşımında; kişi örgütten ayrılmanın maliyeti ile örgütte kalmanın maliyetini

karşılaştırır. Örgütten ayrılmak kendisi için çok maliyetli olacaksa kişi örgütten ayrılmak istemez ve o örgütte çalışmaya devam eder. Bu nedenle ortaya çıkan bağlılıkta devamlılık bağlılığı olarak adlandırılmaktadır.

Zorunluluk unsuru ise; örgütsel bağlılık konusunda en az etkisi olduğu düşünülen bir unsurdur. Bu unsurun neden olduğu örgütsel bağlılık, normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Kişinin örgüte bağlılığı, duygusal ya da çıkarıcı bir güdülenmenin ötesinde ahlaki bir nedenden dolayıdır. Kişi örgüte karşı sorumlulukları olduğunu düşünür ve örgütte kalmaya kendini mecbur hisseder.

Şekil 4’de örgütsel bağlılık türleri, öncülleri ve sonuçları itibariyle özetlenmektedir.

Şekil 4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: İnce ve Gül, 2005, s. 39.

Allen ve Meyer (1990) yukarıda belirlenen unsurları dikkate alarak örgütsel bağlılıkla ilgili üç boyutlu (bileşenli) model geliştirmişlerdir. Kişinin, örgüte katılmasıyla birlikte kendi kimliği ile örgütün kimliğini özdeşleştirerek, örgüte psikolojik olarak bağlandığını ifade eden **duygusal bağlılık**, örgütten ayrılmanın kendisi için getireceği maliyetleri göz önünde bulundurarak örgüte bağlılık duyduğunu ifade eden **devam bağlılığı** ve örgütte çalışmaya devam etmesinin ahlaki bir zorunluluk olduğu düşüncesinin, örgütsel bağlılığa neden olduğunu ifade eden **normatif bağlılıktır**. Allen ve Meyer'in modeli, kişinin örgütte çalışmaya devam etmesinin nedenlerini açıklaması bakımından önem taşımaktadır (Zangaro, 2001:16).

Aşağıda Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık modelini oluşturan bağlılık türlerine yer verilmektedir.

Duygusal Bağlılık: Kişilerin örgüte olan duygusal bağlılığını ifade eder. Bu bağlılıkta Sheldon (1971) tarafından; kişinin kimliği ile örgütün kimliğinin bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır (Dawley, 2004: 513; Riketta, 2002: 257).

Sweeney ve McFarlin (2002:60) de tutumsal bağlılığı; bireyin örgütün kimliğine psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamıştır.

Duygusal bağlılık kişinin örgüte duygusal olarak bağlandığı, örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyduğu, bundan haz aldığı, kendi kimliğini örgütün kimliğiyle özdeşleştirdiği bir durumu ifade etmektedir. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır (Balay, 2000: 21). Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir “mutluluk” durumudur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İşgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler ek sorumluluklar almak için hevesli olup, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004: 95).

Meyer vd. (2002) duygusal bağlılığın bireyin örgüt üyeliğini sürdürmesinde ne devam bağlılığında olduğu gibi ihtiyacı olduğundan, ne de normatif bağlılıkta olduğu gibi zorunlu hissettiği için değil, örgüt üyeliğini sadece gönüllülük esasına göre devam ettirdiğini belirtmişler ve duygusal bağlılığı; artan performans, artan örgütsel vatandaşlık davranışı, artan örgütsel katılım ile azalan işgücü devir oranı ve azalan işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirmişlerdir (Dixon, 2005:172).

Riketta (2002:257) duygusal bağlılığa bu denli önem verilmesini, performans, işe devamlılık ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda bireyin niyetini etkilemesine bağlamıştır (Mathieu, Zajac, 1990; Meyer ve Allen,1997; Shaw vd, 2003).

Konovsky ve Cropanzano (1991) ise; duygusal bağlılığın; iş performansı, extra rol davranışı ve iş tatmini üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti ya da fiili olarak işten ayrılma davranışı üzerinde ise negatif yönlü etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Wong, 2002: 582).

Allen ve Meyer (1997:56)'a göre duygusal bağlılık, bireyin işle ilgili deneyimlerini kendisi için ödüllendirici faktörler olarak algılaması sonucu gelişir.

Allen ve Meyer (1990:17) tarafından duygusal bağlılığa etki eden faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- 1) İşin güçlüğü: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve çaba gerektiren bir iş olması.
- 2) Rolün açıklığı: Örgüt tarafından, çalışandan neler beklediğinin çalışanlara açıkça belirtilmesi.
- 3) Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin hangi amaca yönelik olduğu konusunda fikirlerinin olması.
- 4) Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması.
- 5) Arkadaş bağlılığı: Örgütte çalışan bireyler arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

6) Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev, sorumluluk ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.

7) Kişilere verilen önem: Çalışanlar tarafından yerine getirilen iş ve görevlerin, örgütün amaçlarına ulaşması konusundaki öneminin çalışanlara hissettirilmesi.

Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi ve başka iş alternatiflerinin kısıtlı olduğuna yönelik algı sebebiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Gautam vd., 2004: 304).

Devamlılık bağlılığı, Becker (1960)'ın yan bahis teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre birey, örgütte çalıştığı süre boyunca emeklilik, kıdem, sosyal statü gibi kazanımlar elde etmiştir. Örgütten ayrıldığı takdirde ise tüm bunları kaybetme riski olduğundan dolayı, sözkonusu yatırımlarını bırakmak istemez ve bu nedenden dolayı da örgütte çalışmaya devam eder, bu da bireyin örgüte karşı devamlılık bağlılığı geliştirmesine sebep olur (Dawley, 2004: 513).

Allen ve Meyer, Becker (1960)'ın yan bahis teorisinden yola çıkarak 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,1990:4).

Bu faktörlerin etkisi altında kalan çalışan, örgüte devamlılık bağlılığı geliştirir ve istese de örgütten ayrılamaz. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Bu kişiler işyerinde kapana sıkışmış çalışanlar olarak değerlendirilebilir. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı bir sebepleri vardır. Bu tür kapana

sıkışmış çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak durumda olan kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında, örgütte uzun yıllar çalışmış olan her kişinin örgüte bağlı çalışan olduğu söylenemez (Çetin, 2004: 95).

Allen ve Meyer (1990:18) devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

1) Yetenekler: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte aktarabilme durumu.

2) Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitiminin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.

3) Yeniden Yerleşme: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, nerede yaşayacağı sorunu.

3) Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.

4) Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda emeklilik primini kaybetme korkusu.

5) Sosyalleşme: İş görenin yaşadığı bölgede ne kadar zamandır oturduğu sorunu.

6) Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, aynı önemde ve nitelikte benzer bir iş bulma şansının olup olmaması.

Normatif Bağlılık: Bu kavram, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutudur (Liou ve Nyhan,1994'den akt. Çakar ve Ceylan,2005:56). İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu anlamda bireylerin örgütte çalışmaya devam etme kararlarında, bunun doğru ve ahlaki bir görev olduğuna inanmalarının etkili olduğu ifade edilmektedir (Allen ve Meyer (1997: 60). 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; bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “**zorunluluk hissettikleri için**” gösterdikleri bağlılık şeklinde tanımlanabilir. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere

veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir **görev olarak** gördüğünden ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “**doğru bir davranış**” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık; bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Normatif bağlılıkla devam bağlılığı arasındaki en önemli fark, bu bağlılık türünde işgörenin işine devam etme zorunluluğunun, örgütün sağlayacağı maddi yararlarla ilgisinin bulunmamasıdır. İşgörenin geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıklar, toplumsal değerler, uzun süre tek bir organizasyonda çalışmış olmak ve bu özelliğe sahip işgörenlerin övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı işgörenin bir erdem olarak algılamasına neden olmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007:180).

Weiner (1982) da normatif bağlılığın oluşmasında, bireylerin aile yaşantılarında, kültürel çevrelerinde ve sosyalleşme süreci sırasında edindikleri deneyimlerin etkili olduğunu ileri sürmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Duygusal bağlılıkta kişi, istediği için, devam bağlılığında gereksinimi olduğu için, normatif bağlılıkta ise kendini buna zorunlu hissettiği için örgütte çalışmaya devam eder (Dixon, vd., 2005: 174).

Bu üç bağlılık türü, çalışanın organizasyondan ayrılma ihtimalini azaltan veya artıran nedensel ilişkiden bahsetmektedir. Ancak bu nedensel ilişkilerin yapısı, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir.

Duygusal bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgüt üyeliğini hiçbir çıkar hesabı yapmadan kendileri istedikleri için devam ettirdiğini,

Devam bağlılığı yaklaşımı, çalışanların, örgütten sağladığı çıkarlarını korumak adına örgüt üyeliklerini devam ettirdiklerini,

Normatif bağıllık yaklaşımı ise, çalışanların, örgütte çalışmaya devam etmeyi, ahlaki bir zorunluluk olarak algılamalarından dolayı, örgüt üyeliklerini devam ettirdiklerini ileri sürmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007:180).

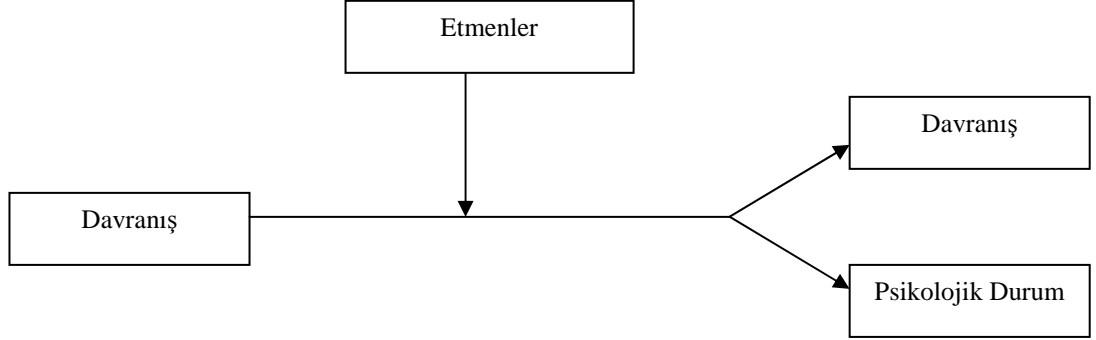
Stallworth (2003: 406–407) tarafından da bireyin yaptığı işin zorluk derecesi, otonomi derecesi, yöneticisiyle ilişkisinin ve işiyle ilgili yeteneklerini kullanabilme fırsatının duygusal bağıllığı etkilediğini, devam bağıllığını ise, kişinin örgüte yaptığı yatırımlar ve algılanan iş alternatifleri tarafından etkilendiğini tespit etmiştir. Ayrıca, yeteneklerini ve eğitimini başka örgüte aktarıp aktaramaması ve başka bir coğrafi alana taşınmak zorunda kalması da bireyin devam bağıllığını etkileyen koşullar arasında sayılmaktadır. Normatif bağıllığın oluşmasında ise, bireyin önceki yaşamının etkili olduğu kabul edilmiş ve özellikle sadakat duygusuna önem veren bireylerde bu tür bağıllığın daha çok görüldüğü belirtilmiştir.

2.2.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımı

Davranışsal bağıllık genel çerçevede sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş yaşantıları ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982: 25-26)

Meyer ve Allen (1997:9)'a göre davranışsal bağıllık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağıllık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004: 2). Diğer bir ifadeyle davranışsal bağıllık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle bu davranışı sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uyan veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ki bu da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Boylu vd., 2007: 57). Davranışsal bağıllık süreci Şekil 5’de gösterilmektedir.

Şekil 5: Davranışsal Bağlılık Süreci.



Kaynak: Topaloğlu, 2010, s. 65.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker (1960)'ın “Yan Bahis Yaklaşımı” ve “Salancik'in Yaklaşımı” olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir.

2.2.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker’a göre örgütsel bağlılık, işgörenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde, kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker’a göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir. Becker, kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenen; bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Yan bahis yaklaşımına göre bir kişi, değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak yani bir nevi bahse girerek

örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerliyse bağlılığı da o derece artar (Becker, 1960: 35'den akt. Gül, 2003: 78-79).

Kişi davranışıyla tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış, önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağımlılığın gelişmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak kişi, örgütle davranışsal ve psikolojik bağlılığını artırmaktadır. Becker'a göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Gül, 2003: 78-79):

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi, ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

- **Sosyal Etkileşimler:** Becker'ın yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

- **Sosyal Roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

2.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, bireyin davranışına bağlanması olarak kabul edilmektedir. Kişi davranışlarına olan inancı vasıtasıyla bu davranışları devam ettirir ve örgütüne karşı bağlılık geliştirir (Mowday vd.,1982: 20).

Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutum ve davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005: 53).

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. Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını ve kişinin davranışının bazı özelliklerinin bu davranışa olan bağlılığını etkilediğini belirtmektedir. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir ve kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu karar, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell 1981: 598–599).

Davranış ne kadar açık ve kesinse, bu davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Örneğin, kişi işe girerken bir sözleşme imzalamışsa ya da belirli bir süre o işte çalışması açıkça belirtilmişse ve kişi bunları kabul ederek o işi seçmişse, bu seçimini inkâr edemeyecektir. Dolayısıyla, seçimine olan bağlılığı da artacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 600).

O'Reilly ve Caldwell (1981:600)'a göre iş seçimi ile ilgili örnek üzerinden karar verilecek olursa, bu kararın geri dönülemez nitelikte olması yine davranışa olan bağlılığı artıracaktır.

Davranışı bağlayıcı kılan bir başka özellik ise, davranışın gönüllü olarak yapılmasıdır. Gönüllü davranışlar, herhangi bir baskı duymaksızın gerçekleştirilen, yani dışsal bazı nedenlerden dolayı yapılmayan davranışlardır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene bağlanamaması, yani gönüllü olarak yapılması kişide davranışı ve onun sonuçları için kişisel olarak sorumlu olduğu duygusunu yaratır. Bu durum, kişinin davranışını devam ettirme isteğini arttıracak, dolayısıyla davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Örneğin, herhangi bir baskı altında kalmadan, gönüllü olarak bir örgütte çalışmaya başlayan bir kişi örgüte katılma davranışı ve bunun sonuçları açısından kişisel bir sorumluluk duyacak ve bu davranışını sürdürme konusunda istekli olacaktır. Davranışını haklı çıkarmak için dışsal nedenleri olmadığından dolayı davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyum içinde olacak şekilde örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır.

Diğer taraftan, davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi de, davranışı bağlayıcı kılmaktadır. Kişinin ailesi, iş arkadaşları veya dostları yaptığı davranışın farkında ise, kişi davranışın sonuçları ile ilgili sorumluluğunu göz ardı edemeyecektir. Davranışını haklı çıkarabilmek için de dışsal nedenlerden çok içsel nedenler öne sürecektir. Örneğin, kendi isteğiyle o davranışta bulunduğu inandırmaya başlayacaktır (Samadov, 2006: 89).

Davranışı bağlayıcı kılan söz konusu özelliklerin varlığı, kişinin davranışlarını tekrarlama konusunda bir istek duymasını sağlayacaktır.

İşte bu nokta, Salancik'in yaklaşımını, Becker (1960)'ın yaklaşımından ayırmaktadır. Her iki yazar da bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadır. Ancak Becker (1960), davranışa karşı bağlılığın oluşabilmesi için kişinin o davranıştan vazgeçtiği zaman uğrayacağı zararların farkına varması gerektiğini

savunur. Salancik'e göre ise, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekir. Bu istek de davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşur. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını sağlayacaktır (Meyer ve Allen, 1991; 66'dan akt. Samadov, 2006: 89).

2.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Oysa Reichers'a göre örgütler farklılaşmamış bir bütünü değil tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 54).

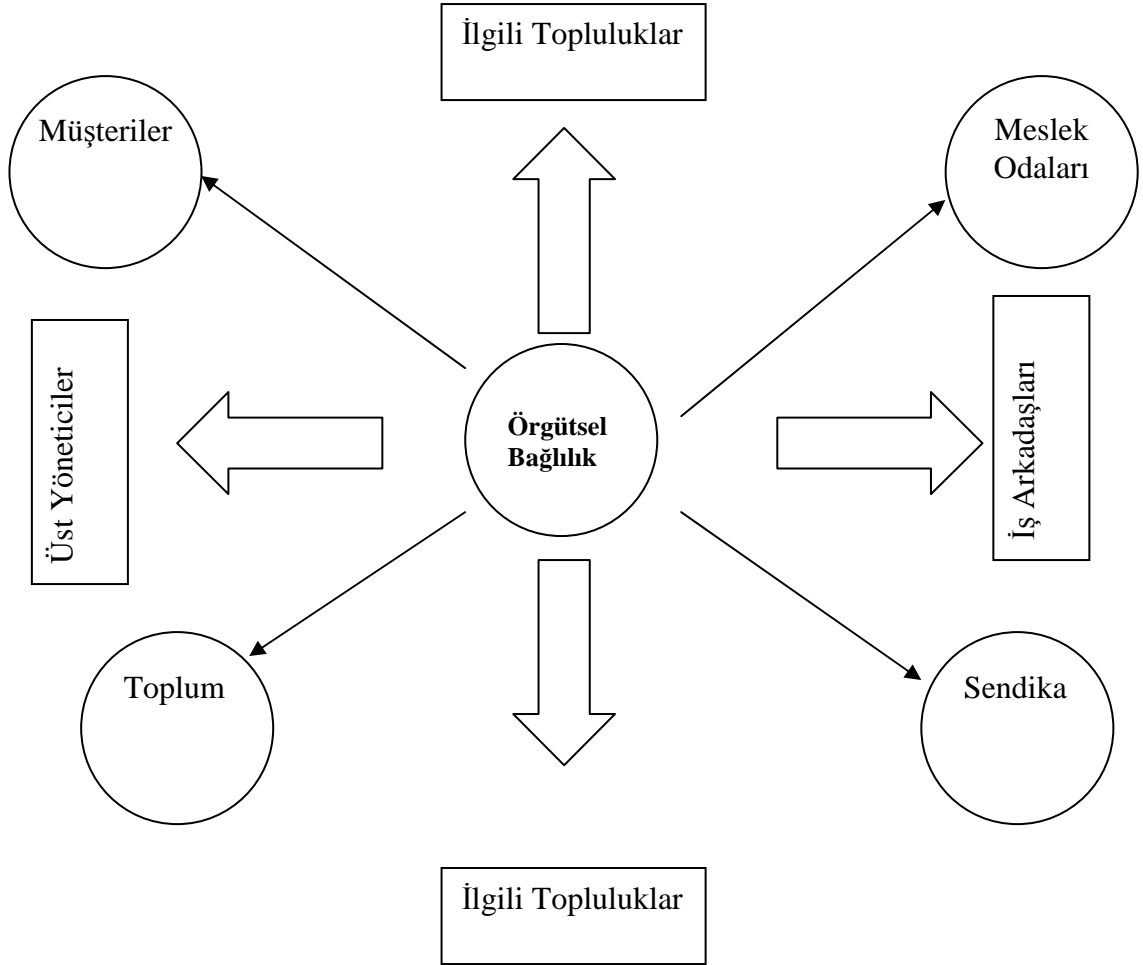
Söz konusu koalisyonların örgütün üst yönetimini, bağlı bulunduğu sendikayı, müşterilerini hatta geniş çerçevede halkı da içine aldığı söylenebilir. Buna göre çoklu bağlılık yaklaşımı; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine müşterilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceğini kabul etmektedir (Reichers,1985: 465).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın, bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyatla sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir. Oysa bağlılığın global ölçümü her iki çalışanı örgüte eşit bağlılıkta gösterebilir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise; özel bağlılıkların varlığını, yokluğunu ve gücünü saptayabilir (Balay, 2000: 32).

Şekil 6'da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı

olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi, aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler (Balay, 2000: 33).

Şekil 6: Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Balay, 2000,s.33.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ YAKLAŞIMLARIN DEĞERLENDİRMESİ

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerindeki verimliliklerini ve işyerinden ayrılma niyetlerini açıklaması sebebiyle son yıllarda örgütsel davranış literatüründe sık sık incelenen konu haline gelmiştir. Yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'in tanımladığı gibi çalışanların örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış ve çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir. Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılır. 1984 yılında Meyer ve Allen, bu iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler ve birinci tip bağlılığı duygusal bağlılık, ikinci tip bağlılığı ise, devamlılık bağlılığı olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele Weiner ve Vardi tarafından önerilen normatif ya da ahlaki bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir. Allen ve Meyer (1996)' ın araştırmaları duygusal bağlılık hisseden çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını gösterirken, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle oluştuğunu fakat işyerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur. Normatif bağlılığın, en az araştırılan bağlılık tipi olduğu ve çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Wasti, 2000: 401).

Çoklu bağlılık yaklaşımında ise, beş farklı bağlılık odağı gösterilmektedir. Bunlar değer odağı, meslek odağı, iş odağı, örgütsel odak ve sendikal odak şeklindedir (Morrow, 1983: 487).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin; örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, denetçilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı bağlılık göstereceklerine özel vurgu getirmektedir (Becker vd., 1996: 465). Böylece bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan iç ve dış çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ele almaktadır (Randall, 1987:467'den akt.Balay, 2000: 30).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Tez çalışmamızda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

2.4.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin kapsamına; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

a) İş Beklentileri:

İnsanlar çalışma yaşamına bireysel hedeflerine ulaşmak ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla girerler. Yapacakları işin bu amaca ulaşmada bir araç olacağı yönünde beklentileri vardır. İnsanlar örgütlere bu amaçla katılmaktadırlar. Çoğu zaman da örgütler bu amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Cohen, 1992: 541). İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde, örgütsel bağlılık da bundan olumlu şekilde etkilenecektir. Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde olmalarıdır (Cohen, 1992: 539-554).

b) Psikolojik Sözleşme:

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi; çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmelerdir (İnce ve Gül, 2005: 60).

Kotter'a (1973:93) göre psikolojik sözleşme ise; "kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, üstü kapalı, tarafların iş ilişkileri içinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı beledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır (Mimaroglu, 2008: 50).

Schein (1980, 65) ise, psikolojik sözleşme kavramını; personelin kendisi ve bağlı bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler olarak tanımlamıştır (Northcraft ve Neale, 1990: 461).

En genel anlamıyla, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür.

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 ulaşabilmesi için bireyden zaman, bilgi, çaba ve yeteneklerini ortaya koymasını beklerken, bireyde, örgüte sunduğu bu katkıları karşılığında; ücret, kariyer, statü ve güvenlik gibi kazanımlar yoluyla, örgütten, katkılarını tazmin etmesini beklemektedir. (Northcraft ve Neale, 1990: 463).

Etkin ve sağlıklı işleyen bir psikolojik sözleşme, çalışanın daha fazla esnek olabilmesine olanak tanıyarak, taraflar arasında güven duygusunu pekiştirir ve duygusal bir bağ kurarak çalışan performansını ve verimliliğini artırır. Böylece

çalışanın işinden duyduğu tatmin artar ve bu durum da onun örgüte bağlılığını artırır. (Doğan, Demiral, 2009: 63).

c) Kişisel Özellikler:

Kişisel özellikler çerçevesinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve kıdem ele alınmaktadır.

Yaş: Örgütsel bağlılıkla işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkanları azalmaktadır. Bu durum, işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Angle ve Perry, 1981:12).

İş yaşamına başlayan gençlerin ise örgüte bağlılık düzeyleri, yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise, iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulma umidi olabilmektedir. Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığı, dolayısıyla çalışanların üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığı belirtilmektedir. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını fark ettiğinde de, örgüte ve işine daha bağlı hale gelir (Gözen, 2007: 94).

Örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenirken, devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki gözlenmemiştir (Allen ve Meyer,1984:376'dan akt. Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Mathieu ve Zajac (1990:177) yaptığı araştırmada, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Mowday ve arkadaşları da (1982) benzer şekilde yaşı ilerlemiş olanların diğerlerine göre örgütsel bağlılığının daha güçlü olduğunu ifade etmiştir (Rowden, 2000: 32).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2000: 62–64).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 62–64):

a) Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine erkeklere göre daha fazla önem vermeleri, örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık göstermemektedirler.

b) Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Kadınların iş yaşamına katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; Doğu kültürünün hakim olduğu ülkelerde, kadınların herhangi bir yerde çalışmalarına genellikle hoş gözle bakılmamaktadır.

Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise şunlardır:

a) Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle ve Perry,1981:3-12). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu iki yazar tek başına yaşayanların, evli olanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu bakma eğilimde olduklarını saptamışlardır.

b) Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu artırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu artırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. Cinsiyet farklılığının sadece bağlılık düzeyi ile değil aynı zamanda işgücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Angle ve Perry (1981) de kadınların erkeklere göre çalıştıkları örgüte daha çok bağlılık duyduğunu ifade etmiştir (Rowden, 2000:31). Mathieu ve Zajac (1990:177) da kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel bağlılık konusuna daha eğilimli olduklarını belirtmiştir.

Medeni Durum: Literatürde, evli çalışanların bekar çalışanlardan daha fazla örgüte bağlılık duyduklarına ilişkin bilgilere rastlanmaktadır. Bu durum, evli çalışanların, ekonomik yükümlülüklerinin ve ailesel sorumluluklarının bir ürünü olarak değerlendirilebilir (Solmuş, 2004; 218). Ancak Meyer ve Allen'a göre, medeni durum ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Sürgevil, 2007: 34).

Eğitim: İşgörenlerin eğitim düzeyleri, iş hayatına bakışı ve iş hayatından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam ile beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulları elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir

ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleri ile ilgili değerlendirmelerde çok daha titiz olmaları beklenebilir (Çakır, 2001:111).

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise ikisi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların örgütün karşılayamayacağı beklentiler içinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır. Bundan dolayı da yüksek eğitimli kişilerin örgütten daha çok mesleklerine bağlılık gösterdikleri söylenebilir (Mowday, vd., 1982:30). Steers (1977: 53) da eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ters yönlü olarak bulgulamış ve Mowday vd.(1982)'in çalışması ile tutarlı olarak yüksek eğitimli kişilerin, yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı daha çok mesleklerine bağlılık gösterdiğini ifade etmiştir.

Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler, öncelikli olarak örgüt içinde mesleki kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla performans sergiledikleri için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilmektedirler. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin, buldukları örgüte bağlılıkları ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısından doğmaktadır (Başyiğit, 2006: 45).

Rowden (2000:35), yapılan bir çok araştırmada (Angle, Perry,1981; Koch, Steers,1978) eğitimin bağlılık üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu bulgusunun öne çıktığını vurgulamıştır.

Çalışma Süresi (Kıdem); Çalışma süresi ve örgütsel bağlılığın ilişkisini ele aldığımızda ise, Becker perspektifinin bir uzantısı olarak çalışma süresinin bireyin örgüt içinde yaptığı yatırım miktarını artırdığı ve böylelikle örgütten ayrılmayı daha maliyetli hale getirdiği söylenebilir. Örneğin, belli bir çalışma süresinden sonra bireyin örgütünü terk etmesi, kıdem tazminatını alamaması anlamına geleceğinden, çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki yapacağı düşünülür. Uzun yıllar aynı örgütte çalışan birey, örgütün kültürünü, amaçlarını daha yakından bilecek ve örgüte adaptasyonu artacaktır. Bu etmenlerin hepsi örgütten ayrılmayı

zorlaştıracak ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek bir etki yapacaktır (Cengiz, 2001: 49).

Meyer ve Allen (1984) da işgörenlerin örgütte çalışma süresi yani kıdemleri arttıkça örgüte yaptıkları emeklilik yatırımları dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının da artacağını ileri sürmüştür (Buchko, 1998:110; Mathieu ve Zajac,1990:177).

Buchko ve arkadaşlarının (1998:114) rus çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada da yine çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki gözlenmiştir. Yöneticiden duyulan memnuniyet, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler ve iş tatmininin yine örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisi saptanmıştır.

Mowday vd. (1982:36) de bağlılık ile kıdem arasında pozitif bir ilişkinin varlığından yola çıkarak, yüksek düzeyde bağlılığın, çalışanın örgütte kalmaya devam etme kararını büyük ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen 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.

a) İşin Niteliği ve Önemi: İşgörenlerin yaptıkları işin niteliği, örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir. İşin önemi örgütte ya da dış çevrede bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar, işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. İşin, gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda iş zenginleştirme de işle ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işiyle ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi

konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışı ile birlikte, çalışanların bağlılıklarının da artması beklenebilir (İnce ve Gül, 2005:71).

Düşük statüde çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim, kıdem, çocuk sayısı gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yüksek statüye sahip çalışanların, örgüte olan bağlılıklarının ancak, işleriyle ilgili beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması durumunda ortaya çıkabileceği söylenebilir (Cohen, 1992: 544).

Lung ve arkadaşları tarafından da işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görüşü desteklenmiştir (Lung vd., 2002:151).

b) Yönetim ve Liderlik: Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Lunderberg, 1992:8). Bu şekliyle yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir. Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğu Williams ve Hazer (1986) tarafından tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının, çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür (Gündoğan, 2009: 29).

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik literatüründe klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinin yanı sıra J.M.Burns ve B.M.Bass yaptıkları araştırmalarda, yeni bir liderlik tanımı ve sınıflaması yapılması gerektiğine işaret

etmişlerdir. Bu ayırım geleneklere ve geçmişe daha bağlı Edimsel Liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Dönüşümcü Liderlik biçimleridir. Dönüşümcü lider çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir, örgüt kültüründe değişimler yaparak onların potansiyel güçlerini açığa çıkarır ve kendine güvenmesini öğretir. Dönüşümcü lider astlarının becerilerini geliştirmek ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk verir (Budak ve Budak, 2004: 422-427).

Dönüşümcü liderin hareket tarzında, işgörenlerini örgütsel amaçlara bağlılık ve beklentilerini aşan performans çıktılarının farkına varmaları için motive eden bir fikir vardır (Ölçer, 2008:134).

Şüphesiz dönüşümcü liderlerin sahip oldukları özellikler bağlılığın yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler gösterecektir, çünkü örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanın da örgütünden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider çalışanına ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olacaktır (Dilek, 2005: 44).

Ayrıca, İnce ve Gül (2005:72) genellikle iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin, onun bağlılığını da azalttığını ileri sürerken yöneticilerin, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermesinin, bu tür çalışanlarda, yani kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda, daha fazla olumlu tutumların bu arada örgütsel bağlılığın gelişebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Lok ve Crawford (2001:609) da benzer şekilde merkeziyetçi karar verme süreci, otokratik iş çevresi ve çalışanlar üzerinde güçlendirme (çalışanlara işleriyle ilgili konularda yetki verilmesi) eksikliğinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiyi artıracakını ifade etmişlerdir.

Rowden (2000:32) liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla yakından ilgili olduğunu tespit etmiş ve çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almayan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığı yakalamanın güç olacağını ileri sürmüştür.

c) Ücret Düzeyi: Bir işin, bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (Demirgil, 2008: 59).

Örgütün kilit noktalarında çalışanların ücretlerinin piyasadaki ücret seviyesinin altında kalmamasına dikkat etmek gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların performanslarının ve başarılarının ödüllendirildiği bir sistemde şirkete bağlılığı artar. Bu yüzden çok iyi geliştirilen ve uygulanan performans ve buna bağlı prim sistemlerinin olması da çalışanların şirkete bağlılığını artırıcı unsurlar arasında sayılabilmektedir (Güner, 2007:20).

d) Denetim: Amirinin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanın yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendini sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle, bağlılığın artırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler (Gündoğan, 2009:32).

e) Örgüt Kültürü: Örgütler farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının

bir arada olmasına yardım eder. Bu oluşuma da örgüt kültürü adı verilmektedir (Eren,2007:135).

Örgüt kültürü; bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Mwaura,vd.,1998:213).

Bir organizasyonun kültürü rasyonel ve görüntüsel olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilir (Koçel, 2007:24).

Rasyonel araçların başında işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri iletişim ve raporlama sistemleri gelir.

Görüntüsel araçların başında ise; kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, semboller, fiziksel ortam ve düzenlemeler, örgüt içi törenler, geçmiş başarılarına dönük hikayeler, sloganlar ve giyim kuşam gösterilebilir.

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında ilgilenilen temel konulardan birisidir. Bunun nedeni ise, kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olması olarak gösterilmiştir (Erdem, 2007:63).

Jones vd. (2005:364) de bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin; bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenin kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Pazar Kültürü ve Adhokrasi Kültürüdür.

Bu örgüt tiplerinin kısa açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir (Erdem, 2007:66).

Klan kültürü, içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütler bir aile gibidir.

Hiyerarşi kültürü, örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez.

Pazar kültürü; dış odaklılığı rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan, ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder.

Adhokrasi kültürü; organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir. Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe, ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir.

Erdem (2007: 73), hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, adhokrasi ve klan kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde; hiyerarşi ve pazar kültürünün ise negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Lok ve Crawford, örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda çok fazla bir çalışma yapılmadığını, ilk kez Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman gibi örgütsel kültür alanında önemli yazarların bu konuya dikkat çektiğini belirtmiştir. Yapmış oldukları çalışmada ise; örgütlerde var olan, küçük iş gruplarının değerlerini, inançlarını ve tutumlarını ifade eden alt kültürün, örgütsel kültüre göre bağlılık üzerinde çok daha etkili olduğunu ifade etmiş ve alt kültürün örgütsel kültürden bağımsız olduğunu da vurgulamıştır (Lok ve Crawford, 2001:595).

f) Örgütsel Ödüller: Çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen bir diğer faktör de örgütsel ödüllerdir. Lundy ve Cowling'e (1996) göre ödül kavramı, hem doğrudan ücretleri, hem de dolaylı olarak çalışan kazanımlarını içermektedir. Bunlar, işverenin çalışanlarla yaptığı sözleşmeye göre, onların çabaları 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 başarıya duygusu gibi içsel ödülleri de kapsamaktadır (Yürür, 2005:3).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili Oliver (1990) ise, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az, örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, güçlü, katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Boylu vd., 2007: 59).

Hrebiriak ve Alutto (1972:565), öğretmenler ve hemşirelerin örgütsel bağlılıklarını inceledikleri çalışmalarında, örgütsel bağlılığın örgütün ödül sisteminin bir fonksiyonu olarak ortaya çıktığını bulgulamışlardır (Demir,2008:145).

Bu sonuçlardan, örgütsel ödüllerin bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

g) Takım Çalışması: Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör de takım çalışmasıdır. Takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamadan önce takım kavramının ne olduğunu kısaca tanımlayacak olursak; 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, 2002:386-387).

Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak, çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur (Gündoğan, 2009:37).

Bir takım içinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınır, üyelerin örgütsel bağlılığının da o derecede fazla olması beklenmektedir. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Korsgaard vd., 1995:61'den akt.Gündoğan, 2009:37).

h) Örgütsel destek: 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. “Karşılıklılık ilkesi” ne göre güçlü bir “örgütsel destek algısı”, işgörenlerde örgütün refahının önemsenmesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için yardım etme zorunluluğu yaratır. İkinci olarak, “örgütsel destek algısının” vurgulanmasıyla ortaya çıkan onaylanma ve saygı, işgörenlerin örgüt üyeliğine götüren duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlar. Son olarak, “algılanan örgütsel destek”, işgörenlerin örgütçe benimsedikleri ve performanslarının ödüllendirileceği inançlarını kuvvetlendirir. Bu süreç, işgören için artan iş doyumunu ve olumlu ruh hali, örgüt için ise, artan duygusal bağlılık, performans ve düşük işgücü devri gibi durumlara yol açabilir (Sığı ve Basım, 2006:136).

Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) geliştirdiği algılanan örgütsel destek ölçeği, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif 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 (Kim vd., 2005:174).

ı) Örgütsel İletişim: Örgütte yapılan işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için, etkili biçimsel 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, başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasıyla, örgüte karşı bağlılık duyması sağlanabilir (Bakan, vd., 2004:2).

i) Rol Belirsizliği ve Çatışması: Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde; rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmamasıdır. Kişinin rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını çalışana tam olarak bildirmemesidir (Yousef, 2002:251). Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinliğin olmaması durumudur. Buradan hareketle rol çatışmasının birey orjinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orjinli olduğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2008:32).

Bu iki değişkenin yüksek seviyelerde olması, birey tarafından stres kaynağı olarak algılanmasına ve işiyle ilgili tatminsizlik yaşamasına sebep olur. Buna bağlı olarak bireyin örgütsel bağlılığı da azalır. Bu iddia, özellikle batı literatüründe destek bulmuştur. Örneğin, Oliver ve Brief (1977-1978) rol belirsizliği ve rol çatışmasının her ikisinin de örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiyi negatif yönlü olarak bulgulamıştır. Benzer şekilde Fisher ve Gitelson (1983) da çalışmalarında aynı sonuca ulaşmıştır. Agarwal ve Ramaswami (1993) de yaptıkları araştırmada, rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını, rol belirsizliğinin ise duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu

sonucunu elde etmişlerdir. Hartenian ve arkadaşları (1994) ise, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi negatif olarak bulgularken, rol açıklığı (belirliliği) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulgulamıştır (Yousef, 2002:251-252).

Rol çatışmasının birey üzerinde birtakım olumsuz hislere neden olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar iç çatışmalar, stres, azalan iş doyumunu, azalan bağlılık ve diğer çalışanlara güvensizliktir (Bumin ve Şengül, 2000: 574).

Görüldüğü gibi rol çatışması ve rol belirsizlikleri kişiye ruhsal yönden zarar verdiği gibi örgütler de bundan zarar görür. Çünkü örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanların kendine düşen görevlerin ne olduğunu ve bunun sınırlarını (yetki ve sorumluluk alanlarını) tam olarak bilmeye ihtiyaçları vardır.

2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörler; profesyonellik ve alternatif iş olanakları olmak üzere iki grupta toplanabilir.

a) Profesyonellik: Mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (Cengiz, 2001:14).

Shafer ve arkadaşları (2002) tarafından literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 84-85):

Profesyoneller alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir birlik havası taşırlar.

Sosyal sorumluluk taşırlar

Kendi kurallarına inanırlar

Özerklik talebinde bulunurlar

Literatürde örgütsel bağlılık ile profesyonellik olarak adlandırılan mesleki bağlılığın birbiriyle uyumu konusunda iki ayrı görüş bulunmaktadır. Söz konusu kavramların birbirini ters yönde etkilediğini savunan görüşe göre; profesyonellik, mesleki değer sistemi, mesleki özerklik, mesleki standartlara uyum, mesleki etik ve sadakat gibi kavramları içerirken, örgütsel bağlılığı sağlayacak olan bürokratik değer sistemi ise; örgütsel uyum, hiyerarşik otorite, örgütsel norm ve düzenlemelere itaat etmeyi gerektirir. Dolayısıyla da bu iki değer sistemi birbirleriyle örtüşmemektedir. (Lachman, Aranya,1986:228).

Sheldon (1971:143) da profesyonellerde, mesleki bağlılığın güçlü olmasından dolayı örgütsel bağlılığı yaratmanın zor olduğundan söz etmektedir.

Ritzer ve Trice, profesyonel olmayan bireylerde (herhangi bir işte uzmanlaşmamış) örgütsel bağlılığın profesyonel olanlara göre daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü profesyonel bireylerde bağlılığın örgütten daha çok mesleklerine yönelik olduğu belirtilmektedir (Cohen, 1992: 541).

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 normlarına uygun davranmalarına 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, Aranya,1986:228).

b) Alternatif İş Olanakları: Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri de bireyin yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. İstihdam konusu ya da alternatif iş imkanları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo - ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir. Örgütsel bağlılık

literatüründe yeni iş bulma olanaklarının az olmasının, örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Alternatif iş imkanları daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitimli çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkanı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir. Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen, örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden, daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği söylenebilir (İnce ve Gül, 2005:85).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık göstergeleri homojen olmamakla birlikte kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılacak kriterler aşağıdaki gibi gruplanabilir (İbicioğlu, 2000:14-15).

a) Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma

İşgörenin çalıştığı örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü amaçlarını ve değerlerini kabul etmediği bir örgüte işgörenin bağlılık göstermesi düşünülemez. Bunun için de örgütle bireyin amacının örtüşmesi gerekir. Bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması, onun örgüte bağlılık duymasının önkoşulunu oluşturur.

Örgütsel bağlılık tanımlarına da bakıldığında, bağlılığın gerçekleşmesi için amaç ve değerlerin çalışan ve örgüt açısından ortak noktalarının olması gerekmektedir. Böylece bağlılığı oluşan çalışan, bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirip değerlerini korurken, bir yandan da örgütün amaçlarının gerçekleşmesi

için çabalamakta ve örgüt değerlerine sahip çıkmaktadır. Çalışanın beklenti ve hedefleri ile örgütün çalışanına sağladığı olanaklar ve örgüt hedefleri arasında farklılıkların çok olması çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir (Somuncu, 2008:29).

b) Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme:

İşletmede çalışan bireylerin, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde efor sarfetme dereceleri örgüte bağlılığı gösteren ayrı bir kriterdir.

Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakarlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir (İnce ve Gül, 2005:10).

c) Örgütsel Üyeliğini Devam Ettirme İle İlgili Güçlü Bir İstek

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 kademedden başlayan çalışanın örgütüne bağlanması ve örgütü tarafından desteklenmesi sonucunda performansı artış gösterecek ve en üst kademeye doğru yükselen bir başarı grafiği ortaya koyacaktır (Somuncu, 2008:29).

d) Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Bireyler örgütle kendilerini ne derece özdeşleştirmektedirler? İşgören, örgütün yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek yanıtlar işgörenin örgütle özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır (İbicioğlu,2000:14-15). Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımaya ve kendini gerçekleştirme yardımıdır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Şayet örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (Benkhoff,1997'den akt. İnce ve Gül, 2005:11).

e) İçselleştirme

Örgüt üyesi bireyler örgütün faaliyetlerini ne derece kendi amaçları açısından uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemektedirler? Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde örgüte bağlılık duyarlar ve kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda da örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İbicioğlu, 2000:14-15).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık düzeylerini üç başlıkta toplamak mümkündür. Düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık.

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılığın hem bireyler hem de örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir. Düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler, örgütün kültürüne, iş yapma yol ve yöntemleri gibi örgütsel süreçlere çok bağlı olmadıkları için, yaratıcı ve yenilikçi özellikler gösterebilirken, bireysel kariyerleri ise bundan olumsuz etkilenebilmektedir. Çünkü işverenler ve yöneticiler sık sık iş değiştiren

çalışanlarla değil, güvenilebilir ve ne istediğini bilen bireylerle çalışmak isterler (Randall,1987:461).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin bireysel değer ve amaçları örgütün değer ve amaçlarıyla çelişmektedir. Bu yüzden bu bireyler, örgüt içinde “asi (duygusuz) işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından, örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin yasallığı ve yaptığı işlemleri sorgulanmasına neden olmaktadır. Ayrıca düşük örgütsel bağlılık yüksek iş kaybı, iş devamsızlık, iş yavaşlatma, iş kalitesinde azalma gibi sonuçları da beraberinde getirir ki, bu da örgüt için düşük bağlılık düzeyinin en istenmeyen sonuçlarıdır (Randall, 1987:463).

2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987:463). Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000:88).

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin kendilerini büyük bir istekle örgüte adadıkları mutlak bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyinde, işgörenler örgütün amaç ve değerlerini gönüllü olarak kabul ederler. Özellikle askeri örgütlerin üyelerinde görmek istedikleri bir bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyinin, hem işgörenler hem de örgütler için, yararlı olduğu kadar istenmeyen etkileri de olabilmektedir. Her şeyden önce uzun

süre aynı örgütte çalışan birey, kariyerinde ilerleme fırsatı elde ederken, emekli olduğunda alacağı tazminat miktarı da artmaktadır. Fakat örgütte geçirilen uzun zaman süreci, kişinin mobilitesini etkiler ve daha iyi iş fırsatlarını kaçırmaya sebep olabilir. Aynı zamanda bu bağlılık düzeyinde kişiler, işinde başarılı olmak için işiyle ilgili konular üzerinde daha fazla zaman harcayacağından dolayı aile ilişkileri de bu durumdan zarar görebilir (Randall,1987:464-465).

Schein (1978) yaptığı bir çalışmada özellikle akademisyenler arasında bu eğilimin var olduğunu bulgulamıştır (Randall,1987:464-465).

Yüksek düzeyde bağlılığın bireye olduğu kadar örgüt için de olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir. Örgüt için bağlılık düzeyi yüksek işgörene sahip olmak, istenilen bir durumdur. Çünkü bu sayede örgüt güven verici ve kararlı bir işgücüne sahip olurken, işgörenler de örgüt için en verimli ürünü üretmek için çaba sarfederler. Bununla birlikte örgüte ve örgüt politikalarına aşırı bağlılıktan dolayı örgütün esnekliği kaybolur. Örgüt değişen çevre koşullarına uyum sağlamakta zorluk çeker ki, bu da yüksek bağlılığın örgüt için olumsuz sonuçlarından biridir (Randall,1987:464-465).

Tablo 6'da örgütsel bağlılık düzeylerinin, birey ve örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçları özetlenmektedir.

Tablo 6: Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İşgücü devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek işgücü devri, işe devamsızlık, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarar yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmih Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı işgücü devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı, ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Balay, 2000, s.93.

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLASI SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın; performans, iş doyumu, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti ile işe devamsızlık üzerinde yaratabileceği olası sonuçlara aşağıda yer verilmektedir.

2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, örgüt hedef ve amaçlarını kabul etme durumunu ortaya çıkarır. Buna göre çalışan, örgütüne yüksek derecede bağlılık gösterdiğinde, bu kişinin örgütün amaçları doğrultusunda kendini daha çok adadığına ilişkin davranışlar sergilemesi muhtemeldir. Bu davranışlar da kişinin performansını etkilemektedir. Bu da beklendiği üzere örgütsel bağlılık-performans ilişkisini olumlu yönde etkileyecektir (Kafdağlı, 2007 :67).

Ricketta (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 extra çalışma saatleri, örgütü için fedakarlıkları içine alan extra rol performansı. Ricketta, bireyin extra rol davranışı sergilemesine de örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığın neden olduğunu ileri sürmüştür (Ricketta, 2002: 258-259).

Lung ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı az olan bireylere göre daha yüksek iş performansı göstereceklerini, bunun da örgütsel verimliliği artıracığını belirtmişlerdir. (Lung vd., 2002:151)

Reichers (1985:467) örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, böylesi bir bağlığa sahip olmayanlara göre daha yüksek performans sergileyeceklerini belirtmiştir.

Mowday ve arkadaşları (1982:35), örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasında zayıf bir ilişkiden söz ederken, Mathieu ve Zajac (1990:184) da bağlılık ve performans arasındaki bu zayıf ilişkiyi destekler nitelikte sonuca ulaşmıştır. Fakat örgütsel bağlılık ile işe devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma gibi geri çekilme davranışları arasındaki negatif ilişki oldukça destek bulmuştur (örneğin,Angle,Perry,1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday,vd.,1982) (Buchko,1998:111).

2.7.2.Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş doyumu, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmüştür. Çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler içinde verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle, tatmin konusu hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir (Toker, 2007:93).

İş doyumu kişinin işine karşı genel tutumu olarak tanımlanmaktadır (Robbins,1986:104).

Locke 'a göre iş doyumu ise; kişinin işini ve deneyimlerini değerlendirmesi ile sonuçlanan haz verici ve olumlu duygular şeklinde tanımlanmıştır (Sığırı ve Basım,2006:133).

Bir diğer tanıma göre iş doyumu; bireyin işi hakkında pozitif ya da negatif hisleri olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyin işiyle ilgili genel bir değerlendirmesidir. İş doyumu kişinin performansını olumlu yönde etkilediği gibi işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır (Kim vd.2005:174)

İş doyumu konusunda yapılan çalışmalar, çalışanın iş doyum düzeyinin; işin kendisine, çalışma şartları ve iş güvenliğine, iş karşılığı ödenen ücrete, işte terfi olanaklarına, çalışılan örgütünün yapısal ve yönetsel özelliklerine, çalışanın çalışma

arkadaşlarıyla ilişkilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Daha genel bir ifade ile iş doyumunu, çalışanın çalıştığı işle ilgili beklentilerine bağlıdır (Iffaldano ve Machinsky, 1985'den akt. Efeoğlu, 2006:27-28).

Robbins (1986:105-106), iş doyumunu etkileyen değişkenleri dört farklı grupta sınıflandırmaktadır. Bunlar, çalışılan işin güclüğü, eşit ödülleri, destekleyici çalışma koşulları ve destekleyici iş arkadaşlarıdır. İş doyumunu etkileyen değişkenlerin sınıflandırıldığı ilk grupta çalışılan işin güclüğü yer almaktadır. Bu değişkene göre bireyler, işyerinde daha çok yeteneklerini ve zekalarını kullanabilecekleri işleri tercih etmekte ve bunu yaparken de inisiyatif kullanmak ve yaptıkları işin sonucunda da geri bildirim almak istemektedirler. Burada, yapılan işin, kişinin zihinsel ve bedensel yeteneklerine uygun olması önem taşımaktadır. Eğer kişi yeteneklerinin üzerinde bir iş yüklenmişse, bu durum onda stres ve başarısızlık duygusu yaratacak ve bu da kişinin işiyle ilgili tatminsizlik yaşamasına sebep olacaktır. Yeteneklerinin altında bir işle görevlendirildiğinde ise, bu da kişinin zamanla işinden sıkılmasına ve yine tatminsizlik duygusu yaşamasına sebep olacaktır.

İkinci grupta yer alan değişken ise eşit dağıtılan ödüllerdir. Bireyler ücret sistemlerinin ve terfi politikalarının kendi beklentilerine uygun, açık ve adil olması yönünde beklentilere sahiptir. Bireylerin aldıkları ücretin; işin niteliğine, bireyin eğitim ve yeteneklerine ve piyasa standartlarına uygun olduğu yönündeki algıları, büyük olasılıkla iş tatmini ile sonuçlanacaktır. Ayrıca terfi kararlarının da adil olarak algılanması yine bireyin bu yönde bir tutum içinde olmasına sebep olacaktır (Robbins,1986:105-106).

Bireylerin iş doyumunu etkileyen ve üçüncü grupta yer alan bir diğer değişken de destekleyici iş koşullarıdır. Çalışanlar, iş doyumunu etkileyen işin niteliği ve ücret gibi değişkenlerin dışında iş çevresiyle de ilgilenmektedirler. İşlerini en iyi şekilde yapmalarına olanak sağlayan çevre (örneğin, ışık, gürültü vb.) ve işlerini yapmak için ihtiyaç duyacakları alet ve ekipmana sahip olmanın da,

çalışanların işinden duyacakları tatmini büyük ölçüde etkilediği ifade edilmektedir (Robbin,1986:105-106).

İş doyumunu etkileyen son değişken ise, destekleyici çalışma arkadaşlarına sahip olmaktır. Bir işe sahip olmak kişiye sadece para ve somut başarılar kazandırmanın dışında, kişinin sosyal etkileşim ihtiyacını da karşılamaktadır. Dolayısıyla yakın ve yardımsever ilişki içinde olunan çalışma arkadaşlarının, özellikle de anlayışlı ve arkadaşça tutum içinde olan işveren ya da yöneticiye sahip olmanın da, iş doyumunu olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Robbins, 1986:105-106).

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunduğu gibi, söz konusu kavramlar çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Allen ve Meyer (1996) farklı işgörenler arasında yaptıkları araştırmalar sonucunda; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Clugston, 2000:477).

Demir vd. (2008:155)'nin araştırma bulgusu ise; iş doyumunun örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu yönünde olmuştur.

Jenkins ve arkadaşları, duygusal bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif, devam bağlılığı ve iş doyumunu arasında ise, negatif yönlü bir ilişki gözlemlemiştir (Akar ve Yıldırım, 2008:101).

Yousef (2001:163) çalışmasında, örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığından söz etmektedir.

Benzer şekilde Lok ve Crawford (2001:609) da örgütsel bağlılıkla iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Nogueras (2006) da yüksek iş doyumuna sahip olan işgörenlerde, örgütlerini sahiplenme duygusunun daha yüksek gerçekleşeceğini bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağını ileri sürmektedir (Gül vd., 2008:3).

Kim ve arkadaşları, restoran hizmeti sağlayan çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada, örgütsel desteğin ve iş doyumunun örgütsel bağlılığı artırdığını, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın ise çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır (Kim vd 2005:188).

Akar ve Yıldırım (2008:109) araştırmalarında; iş doyumunun yüksek olması durumunda, normatif bağlılığında yüksek olacağını, yöneticilerin iş doyumunu ve devam bağlılıkları arasında da pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Mathieu ve Zajac (1990), iş doyumunu ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiş ve her iki bağlılığında işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Clugston, 2000:479).

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki temel ayırım; iş doyumunun kişinin işini değerlendirmesi sonucunda oluşturduğu olumlu tutumları belirtmesi, örgüte bağlılığın ise daha çok, işgörenin örgütün genelini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bir tutum olmasıdır. Porter ve arkadaşları, örgüte bağlılığın işgörenleri daha global bir bakış açısına yönlendirmesi nedeniyle daha uzun sürede oluştuğunu ve iş doyumuna göre daha kararlı bir tutum olduğunu belirtmişlerdir (Arne ve Arne, 2001'den akt. Sığı ve Basım, 2006:133).

İşe bağlılıkla örgütsel bağlılığın en önemli farkı ise; işe bağlılık bireyin işine karşı duyduğu psikolojik bağlılık iken, örgütsel bağlılık örgütün bütününe yönelik olarak duyulan psikolojik bir bağlılıktır (Buchko,1998:110-111).

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

İşten ayrılma niyeti, bireyin işyerinde yaşadığı tatminsizlikler sonucunda ortaya çıkan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Mobley,1977:237-240). Rusbelt ve arkadaşları (1988) da işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlamaktadırlar. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde çalışmalara rastlanmaktadır (Loi vd.,2006). Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş doyumunu, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkanları ve örgütsel ödüllerdir (Gül, vd.,2008:4).

Çalışanların alternatif istihdam seçeneklerinin var olduğuna dair algılamaları örgütsel bağlılıklarını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Diğer bir ifade ile kişilerin az alternatiflerinin bulunduğuna ilişkin algılamaları, örgütlerine daha çok bağlılık göstermeleri ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların iş alternatiflerinin bulunduğuna ilişkin algılamaları, sahip oldukları bilgi ve becerilerinin, diğer örgütler tarafından aranan özellikler olduğu hakkındaki düşünceleri tarafından etkilenmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 57).

İşgücü devri ise; bir örgütte çalışanların örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni eleman alınmasının sıklığını ifade eder (Çakır, 2001:177). Yüksek işgücü devir oranları, işletmeler 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, 2007:68).

Mowday vd.(1982:39), 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

bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters ve güçlü bir ilişkinin olması gerektiğinden söz etmiştir.

Matheiu ve Zajac (1990) da işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranının duygusal bağlılıkla ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulmuş ve bu sonuç Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan bir başka çalışmayla da desteklenmiştir (Stallworth,2003:408).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam ederler ve ayrılmayı düşünmezler. Bu nedenle de örgütsel bağlılık, düşük işgücü devir oranı ile ilişkilendirilebilir (Northcraft ve Neale, 1990:465).

Bir başka araştırmada da işgücü devri oranı ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğuna dair bir sonuca ulaşılmıştır (Angle ve Perry,1981:10). Steers (1977:54), çalışanların örgütün bir üyesi olarak çalışmaya devam etme ya da ayrılma niyetinin, kişinin bağlılık düzeyinden etkilendiğini ve bu ilişkinin ters yönlü olduğunu ifade etmiştir.

İşgücü devrine etki eden faktörleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için, iyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalı, iş analizleri yapılmalı, iyi bir yönetim sistemi oluşturulmalı, uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalı, iyi bir ücret sistemi ve terfi olanakları geliştirilmeli, iş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalı, çalışanların işten çıkarılmalarına veya çıkmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:165).

Hem bireye hem de bireyin çalıştığı örgütte yarattığı olumsuz sonuçlar bakımından “işten ayrılma” ve “işgücü devir oranı” örgütler için üzerinde özenle durulması gereken konular olmaktadır. Bunun içinde yukarıda değinilen önlemlerin alınmasıyla, çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık yaratılarak, işten ayrılmaların ve işgücü devrinin önüne geçilebilir.

2.7.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Günümüz işletmelerinin çalışanlarla olan ilişkilerinde çözmek zorunda olduğu insan kaynakları sorunlarının başında, işe devamsızlık sorunu gelmektedir. İşe devamsızlık, işletme verimliliğini olumsuz yönde etkilediği kadar çalışanın morali ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır. İşe devamsızlık; çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 2007: 267).

İşe devamsızlığın, işyerlerindeki birçok nedenden kaynaklandığı bilinmektedir. Bu nedenlerden bazıları kişinin kendisinden (yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, eğitim düzeyi vb.) bir kısmı da, işyerlerindeki üretim ve yönetim tarzından ve işyerindeki çalışma koşullarının sağlıksız ve güvensiz olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan işin zor ve monoton olması, işten alınan tatmin düzeyini düşürmekte, bu da kişilerde iş stresine yol açarak, devamsızlığı ve işgücü devrini arttırmaktadır (Yiğit ve Bacak, 2010:30).

Örgütsel bağlılığın, işe devamsızlık üzerindeki etkileri konusunda yapılan araştırmalar sonucunda farklı bulgulara ulaşılmıştır.

Mathieu ve Zajac (1990:184), örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işe devamsızlıklarının, bağlılığı düşük olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu belirtirken, Angle ve Pery (1981) ise, bu ilişkinin çok güçlü olmadığına ilişkin bir sonuç elde etmişlerdir. Somers (1995) ise, örgütsel bağlılığın işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile ters yönde ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Reichers (1985:467) da, bağlılığın işe devamsızlık, işe geç kalma, iş gücü devir hızı gibi geri çekilme davranışları olarak nitelenen söz konusu davranışlarla önemli derecede negatif ilişkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür.

Kafdağlı (2007:83) ise, çalışanların işe devamlılık ve iş saatlerine uyumunun örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

2.8 ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Algılanan örgütsel adalet konusu araştırmacılar ve bilim insanları tarafından oldukça ilgi görmüş, özellikle endüstri ve örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında sıklıkla araştırma konusu yapılmıştır. İşyerindeki adalet konusuna odaklanan bu araştırmaların sonucunda işyerinde algılanan adaletin; çalışanların iş doyumunu, işten ayrılma niyetini, işe devamsızlık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi önemli örgütsel çıktılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

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, 2005:129).

Çalışanların, işlerine ve çalıştıkları örgütlerine karşı tutumlarını ve davranışlarını bu derece etkileyen adalet algısının nasıl oluştuğu konusu ise, daha sonraki araştırmalar için inceleme konusu olmuştur. Bu araştırmalar sonucunda ise adalet algısının oluşumunda; çalışanlara işyerinde adil davranıp davranmamanın tek başına yeterli olmadığı, bunun için başka değerlendirmelere de ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Böylece örgütsel adaletin en az 3 boyuttan oluşan bir olgu olarak ele alınması önerilmiştir. Bu boyutlar ise; çalışanların emekleri karşılığında örgütten elde ettiği kazanımların algılanan adaleti olan **dağıtım adaleti**, elde edilen bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan yol, yöntem ve mekanizmaların adillliğini ifade eden **süreç adaleti** ve bu biçimsel süreçlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışın kalitesine işaret eden **etkileşim adaleti** boyutlarıdır.

1975'ten önce yapılan adalet ile ilgili çalışmaların daha çok dağıtım adaleti üzerine odaklandığı ifade edilebilir. Bu araştırmaların çoğu, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele teorisi kullanmış olan Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne

dayanmaktadır. Adams'a göre; çalışanlar, elde ettikleri kazanımların seviyesinden çok bu kazanımların adil olup olmadığı ile ilgilenmektedirler. Kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar (örneğin; zaman, emek) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi, vb.) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı, karşılaştırma yapılan diğer çalışma arkadaşlarının katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Bu karşılaştırma bireysel değerlendirmelere dayandığı için, karşılaştırma sonunda ulaşılan adalet yargısının da algısal bir durum olduğu söylenebilir.

Adams'ın teorisi adaletin belirlenmesinde eşitlik kuralını esas alırken, diğer çalışmalarda (örneğin; Leventhal,1976) örgütsel amaçlara göre dağıtım kuralının değişebileceği ifade edilmiş ve örgütün amacının grup içi uyumu sağlamak ise dağıtım kuralının eşit paylaşım, örgütsel verimlilik amaç ise dağıtım kuralı olarak eşitlik kuralının, kişilerin refahı öncelikli amaç ise bu kez ihtiyaç kuralının, dağıtım kuralı olarak öne çıkabileceği ileri sürülmüştür. Adams'ın "eşitlik teorisi" ve Leventhal'in farklı dağıtım kurallarını öngören "adalet yargı kuramı" kazanımların dağıtımına odaklandığı için dağıtım adaleti teorileri içinde gösterilmiştir.

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

Thibaut ve Walker (1975)'in mahkemelerde yasal süreçlere verilen tepkileri inceledikleri çalışmaları, dağıtım süreçlerinin adilliyini sorgulayan süreç adaleti teorisinin gelişimine önderlik etmiştir. Thibaut ve Walker (1975)'in mahkemelerde yasal süreçlere verilen tepkileri inceledikleri çalışmalarından esinlenen Levanthal ve arkadaşları (1980) ise; süreç adaleti konusunu örgütsel alana taşıyarak, süreç adaletinin sınırlarını genişletmişler ve adil süreçlerin altı 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. Greenberg (1990a) 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 göze çarpan ve Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından ifade edilen örgütsel bağlılığın üç unsuru aşağıda belirtilmiştir:

- a) Örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesi ve bunlara güçlü bir inanç duyulması
- b) Örgütün amaçlarına ulaşması için çaba sarfedilmesi
- c) Örgüt üyeliğini devam ettirme davranışının gönüllülük esasına dayalı olması (Roberts, vd., 1999:3).

Küreselleşme ile birlikte şiddeti giderek artan yoğun rekabet ortamında, yeni ve farklı yöntemlerle mücadele ederek ayakta kalmaya çalışan örgütlerde, insan kaynaklarının önemi daha fazla hissedilmeye ve insana bir değer olarak yaklaşılmaya başlanmıştır. Böylece örgütler arası fark yaratan bir değer olarak insangücünden daha etkili bir biçimde yararlanma çabaları artmıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde; iş doyumunu, motivasyon gibi olguların yanı sıra, adalet ve örgütsel bağlılık konuları da üzerinde önemle durulan konular haline gelmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak, örgütsel adalet ve onun önemli çıktularından biri olan örgütsel bağlılık üzerinde birçok bilimsel çalışmalar yapılmaktadır.

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, 1995:99).

Meyer ve Smith (2000:326) örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütsel uygulamaların bağlılık üzerine etkilerini incelediği çalışmalarında, söz konusu uygulamaların her ikisinin de, duygusal ve normatif bağlılıkla önemli derecede ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Kumar ve arkadaşları (2009:32) 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 (2005:1-11) 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, yaşlı ilerlemiş çalışanlarda, genç çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucunu da elde etmiştir.

Lowe ve Vodanovich (1995:108) çalışmalarında dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde süreç adaletine göre daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Aleksander ve Ruderman (1987) ise dağıtım adaletinin, süreç adaletine göre işten ayrılma niyeti üzerinde çok daha etkili olduğu sonucuna ulaşırken, Roberts ve arkadaşları (1999) ise; süreç adaletinin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonucunu elde etmiştir. (Roberts,1999:4).

Klendauer ve arkadaşları (2009:38) da örgütsel adaletin her üç boyutunun da (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, fakat etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki bu ilişkinin diğerlerine göre çok daha güçlü olduğuna yönelik sonuca varmışlardır.

Loi ve arkadaşları (2006:116) 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.

Deconick ve arkadaşlarına (1994) göre de; örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı, farklı muameleye maruz kalmanın ise bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı tespit edilmiştir (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?...2010>)

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,1994:136).

ABD’de bir sağlık merkezinde 1200 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada, yöneticilerin çalışanların dağıtım ve süreç adaleti algıları üzerinde kontrol sahibi olmaları dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş doyumlarının, bu ilişkiden etkilenebileceği iddia edilmektedir (Tang ve Baldwin,1996:30).

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

Yapılan bir başka çalışmada, Tang ve arkadaşlarının (1996) çalışmalarını destekler nitelikte sonuca ulaşılmıştır. Dailey ve Kirk (1992) de yöneticilerin, çalışanların dağıtım ve süreç adaleti hakkındaki düşüncelerine gereken önemi vermeleri gerektiğini, çünkü bunun çalışanların iş tatminini ve işten ayrılma niyetini büyük ölçüde etkilediğini ileri sürmüşlerdir (<http://proquest.umi.com/pqdweb?index...>2010).

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, 2001:275).

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, 2005:399).

Folger ve Konovsky (1989:115–129) ücret artışları hakkındaki kararlar için 217 işgörenin vereceği tepkiler üzerinde, dağıtım ve süreç adaletinin etkisini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda dağıtım adaletinin daha çok iş tatmini, ücret tatmini gibi kişisel sonuçlar üzerinde etkili olduğunu, süreç adaleti

algısının ise örgütsel bağlılık ve nezaretçiye güven gibi örgüte yönelik genel tutumlar üzerinde etkili olduğunu iddia etmişlerdir.

McFarlin ve Sweeney (1992:626-637)'e göre ise, dağıtım adaleti iki bireysel kazanım olan ücret tatmini ve iş tatminini 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 vd.,1993:216).

Roberts ve arkadaşları ise; Folger ve Konovsky (1989); 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.,1999:8).

Moorman (1991:845), 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.

Warner ve arkadaşlarının (2005:98) 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.

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 açıklanmış tarzının (etkileşim adaleti) uygulanan yasağına bağlılık göstermede kritik faktör olduğunu bulgulamıştır (Foster, 2010:12).

Brockner ve arkadaşları (1994) çalışanların, örgüt tarafından arzu edilen davranışları göstermelerinde elde ettikleri sonuçlardan daha çok, işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgilendiklerini ifade etmiştir. Böylece adil davranışın pozitif çalışan davranışlarıyla sonuçlanacağı söylenebilir (Foster, 2010:13).

Foster (2010:3-39) 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., 2008:746).

Lambert ve arkadaşları (2007) ise; örgütsel bağlılık üzerinde, süreç adaletinin dağıtım adaletine göre daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Çetin,2009:76).

Martin ve Bennet (1996), süreç adaletinin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Gürpınar,2006:55).

Gürpınar (2006:86) tarafından yapılan bir araştırmada da, algılanan örgütsel adaletin, örgütsel bağlanmanın iyi bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Masterson ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan bir araştırmada ise, süreç adaletinin örgütsel bağlanmayı, etkileşim adaletinden daha fazla etkilediği sonucuna varılmıştır (Atalay, 2007:56).

Fischer ve arkadaşları (2006:555) işlemsel/süreç adaletle örgütsel bağlanma arasındaki ilişkiyi kültürel değerler açısından inceledikleri araştırmalarında, değişime açık olan bireylerde, işlemsel/süreç adalet ve örgütsel bağlanma arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu gözlemlemişlerdir. Geleneklere bağlı olan bireylerde ise, işlemsel/süreç adalet fazla dikkate alınmadan örgütsel bağlılığa yönelim daha yüksektir. Değişime yatkın olan bireyler ise, süreçlerin adil olup olmadığına daha çok önem vermektedirler.

Sağlık sektöründe örgütsel bağlılık ile toplam kalite yönetimi özellikleri arasında, süreç adaletinin etkisinin incelendiği bir çalışmada ise, süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilirken, benzer şekilde toplam kalite yönetimi özelliklerinin de duygusal bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır (Brooks ve Zeitz 1999:69-93 <http://web.ebscohost.com/ehost/detail...2010>).

Koreli çalışanlar arasında işsizlik algısının, dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde etkilerinin incelendiği bir çalışmada, işsizlik deneyimi yaşamış çalışanlar arasında, dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki önemli bulunmazken, işten çıkarılma algısının ise; dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini azalttığı sonucuna varılmıştır (Chang, 2002:265).

Yıldırım (2002) “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” isimli fabrika çalışanları 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. Aynı çalışmada devamlılık bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki gözlenirken, örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre normatif bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca çalışma yılının da normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Doğan, 2008:47).

Dilek (2004) tarafından, askeri personel üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada; örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Doğan, 2008:47).

İlköğretim kurumlarında 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 bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olan örgütsel adalet boyutu süreç adaleti boyutudur. Örgütsel adalet boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerine etkisi istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde, işlemsel/süreç adaletin normatif bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İşlemsel/süreç adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin normatif bağlılıklarının da yüksek olacağı ifade edilmektedir (Doğan, 2008:85).

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 orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı orta kuvvete ve pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bilgiden yola çıkarak Turizm işletmelerinde örgütsel adalet algısının artması örgütsel bağlılığı arttıracaktır denilebilir (Çöp, 2008:131).

Ülkemizde yapılan bir diğer araştırmada liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini inceleyen bir araştırmada ise; dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu, buna karşın devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilmiştir (Dilek, 2005:97).

Örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin konaklama işletmeleri açısından belirlenmesi amaçlanan bir diğer çalışma sonucunda, konaklama işletmelerinde örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada dikkati çeken sonuç ise; etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin diğerlerine göre daha yüksek çıkmış olmasıdır. Bu sonuç, konaklama işletmeleri yöneticilerinin maddi edinimlerin dağıtımı ve bunlara ilişkin süreçlerde gösterdikleri adaletin yanı sıra bireyler arası ilişkilerdeki adalet de yüksek düzeyde önem vermeleri gereğini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu vd., 2009:12).

Tutar (2007:97–120) sağlık personelinin süreç adaleti, iş doyumunu ve duygusal bağlılık durumlarını incelediği araştırmasında ise: süreç adaletinin, iş doyumunu artırma yoluyla duygusal bağlılığa katkı sağladığını ortaya koymuştur.

İşcan ve Nakdiyok (2004:195) araştırmalarında, işgörenlerin birbirlerine ve bir bütün olarak üyesi oldukları örgüte veya takıma karşı duygularını yansıtan örgütsel bağdaşımlarının/ bağlılıklarının belirleyicileri olarak, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel bağlılık açısından duygusal ve normatif bağlılığın; örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtım adaleti ve süreç adaletinin işgörenlerin örgütlerine olan bağdaşımlığını / bağlılıklarını belirleyen önemli unsurlar olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağdaşımlığı / bağlılığı fazla olan bireylerin genel iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı ifade edilmektedir.

Özetle, adalet algısı, birey tutum ve davranışlarının biçimlenmesinde rol oynayan temel faktörlerden biridir. Dolayısıyla, iş yaşamında örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Nitekim, farklı ülkeler ve farklı sektörlerde örgütsel adalet boyutları/türleri ile örgütsel bağlılık ve boyutları üzerinde yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif/olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuralların, çalışma yaşamı başta olmak üzere toplumsal yaşamın her alanında bireylere eşit olarak uygulanması ve kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması ya da bireylerin bu yöndeki algıları, kişilerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır. Modern toplumun en önemli özelliği hiç şüphesiz ki her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü olmasıdır. Çalışanlar da kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren bir toplumsal kesimi ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel sonuçlara etkileri nedeniyle literatürde tartışılan önemli örgütsel davranış konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008:296).

Örgütsel adalet algısının özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının önemli nedenlerinden biri olarak çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi gösterilmiştir. Bu etki özellikle örgütsel davranışın anlaşılması ve yorumlanması için oldukça önemli görülmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991), çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin tatmin düzeyleri (Williams, Malos, Palmer, 2002; Berkowitz, Fraser, Treasure, Cochran, 1987), yöneticiye duyulan güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kararlara katılma isteği (Folger, Konovsky, 1989; Tang, Baldwin, 1996; Martin, Bennett, 1996; McFarlin, Sweeney, 1992), örgütsel bağdaşımılık (İşcan, Naktiyok, 2004), çalışan sağlığı (Elovainio, Kivimaki, Vahtera, 2002) gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etkilerini sorgulayan pek çok araştırmayla karşılaşılmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına bakıldığında genel olarak, yüksek adalet algısının çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu görülmektedir (Yürür, 2008:298).

Ülkemizde de son yıllarda, çalışanların örgütsel adalet algısının, onların işle ilgili tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik yapılan çalışmalar giderek artmaktadır.

Yıldırım (2007: 253-278) iş doyumunu ile örgütsel adalet algısını incelediği çalışmada; adil dağıtım, adil süreç, adil etkileşim ve iş doyumunu arasında pozitif yönde, örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında, negatif yönde bir ilişki bulgulamıştır.

Çakar ve Yıldız (2009: 68–90) örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, hem süreç hem de dağıtım adaletinin, iş tatmini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

İşbaşı (2001:51–73) örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, yöneticilere duyulan güvenin aracı rolünü incelediği çalışmada, etkileşim adaletinin, güven ve vicdanlılık davranışlarını, biçimsel süreçlere ve dağıtım adaletine oranla daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel iletişim ve adalet algılarının, örgütsel kimlik üzerindeki etkisinin incelendiği çalışma sonucunda, bireysel başarı iletişimi, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının, örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Ertürk 2003:147–170).

Eker (2006:115) örgütsel adalet algısı boyutlarının, iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, çalışanların kişiler arası ve dağıtım adaleti algıları arttıkça, iş doyum düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların adalet algısının, bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisi açısından yapılan pek çok araştırmada, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkileri de, söz konusu araştırmalar içinde önemli yer tutmaktadır.

Örgütlerdeki çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmakta ve bu da çalışanın örgütüne olan bağlılığını etkilemektedir. Adalet algısı, çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini

terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir. Hakça uygulamalar ve davranışlar, örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini güçlendirir. Kısaca adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Folger ve Cropanzano,1998'den akt. Yıldırım, 2003:379).

Oysa günümüzde, insan, işletmelerin en önemli varlığı durumuna gelmiştir. Sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet insan kaynağının en etkin şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık işletmelerde yaratıcı, kişisel gelişime açık, kuruma bağlı, kurumu sahiplenen ve ona karşı yüksek bağlılık gösteren çalışanlara 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 (Ertürk, 2003:163).

Örgütsel adalet türlerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarını ne yönde etkilediğini sorgulayan araştırma sonuçlarına göre ise; örgütsel adaletin her üç türünün de (dağıtım, süreç ve etkileşim) örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Fakat süreç adaletinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi daha önemli bulunmasına rağmen (Masterson,2000; Atalay, 2007:56) yapılan başka bir araştırmada ise, etkileşim adaletinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Klendaer vd., 2009:38)

Ayrıca dağıtım adaletinin, duygusal ve normatif bağlılıkla ilişkili olduğu gözlenirken, devam bağlılığı ile arasında ilişki bulunamamıştır. Dikkat çeken bir başka sonuç ise; dağıtım adaletinin daha çok iş tatmini, ücret tatmini gibi bireysel sonuçlar üzerinde etkili olduğu (Folger ve Konovsky (1989) süreç adaletinin ise yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık gibi örgüte yönelik sonuçlar üzerinde etkili olduğudur (McFarlinve Sweeney,1992).

Adil dağıtım ile örgüte duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu destekleyen araştırma sonuçları, adil dağıtım ile bu boyutlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve çalışanların örgütte adil dağıtım algıları yükseldikçe, örgüte duygusal ve devamlılık bağlılıklarının arttığını göstermektedir (Yıldırım, 2007: 394).

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre; algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre, çalışanların örgütlerine karşı oluşan adalet algılarındaki artış, örgüte olan bağlılıklarında da önemli bir artışa neden olmaktadır. Çalışanlar örgütlerini adil olarak algıladıklarında, işlerine ve örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmektedirler.

Örgütlerin amaçlarına en etkili ve en verimli biçimde ulaşabilmesi, mevcut çalışanlarını bu amaçlar etrafında birleştirmesi ile gerçekleşebilmektedir. Bireyin örgütün amaçlarını kendi amaçlarıyla özdeşleştirip bu amaçlara ulaşma konusunda gerekli çabayı sarfetmesi ise onların örgüte olan bağlılıklarını arttırmakla ilgili bir durumdur. Örgütsel bağlılığı sağlayan en önemli faktörlerden birinin işgörenlerin çalıştıkları işyeri ile ilgili adalet algılamasının olduğu sonucuna varılmaktadır. İşgören tarafından, çalışma ortamının ve çalışma koşullarının adil olarak değerlendirilmesi, işgörenin verimliliğinde, performansında, işine ve işyerine olan bağlılığında artışa neden olurken, örgütten ayrılma niyeti gibi tutum ve davranışlarda ise azalmaya neden olmaktadır.

Tez çalışmasında ele alınan bilgiler ışığında, yöneticiler tarafından adil bir çalışma ortamı yaratılarak, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamak için, aşağıda belirtilen konulara özen göstermek gerektiği söylenebilir.

* Her şeyden önce, insanı sıradan bir üretim faktörü gibi görme anlayışı terk edilmeli ve örgütün başarısının, çalışanların örgütten duyduğu memnuniyete bağlı olduğu unutulmamalıdır. Yöneticiler tarafından çalışanlar, iç müşteri gibi algılanmalı ve onların ihtiyaç ve beklentileri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

* Örgüt içinde hak edene hak ettiğini alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Her türlü haksızlık algılamalarının önüne geçilmelidir. Kaynaklar, ödüller ve cezalar örgüt içinde adil olarak dağıtılmalıdır. Terfi edilmeye layık görülenler, bunu hak eden kişiler olmalıdır ya da örgüt içindeki bireyler onların bunu hak ettiğini düşünmelidir (Özdevecioğlu, 2003:92).

*Kurum içinde yapılacak görevlendirmelerin, iş dağıtımının ve iş yükü paylaşımının, tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir. Buna paralel olarak, yöneticiler tarafından kurum içindeki sorumluluklar da uygun ve adil bir şekilde paylaşılmalıdır (Ertürk, 2003:164).

* Çalışanlar arasında algılanan eşitsizliği azaltmanın yani adalet sağlamanın ve örgütsel bağlanmayı arttırmanın en etkin yollarından bir tanesi de, örgüte yeni personel alımı, iş bölümü, yetki ve sorumluluk tanımları, yerleştirme ve terfi gibi kararların örgüt kültürü ve örgütsel stratejiler çerçevesinde oluşturulmuş ilkelere dayanılarak alınmasıdır. Çalışanların kişisel özellikleri ile örgütün amaç, değer ve ilkelerinin uyumunun da örgütsel bağlanmayı arttıracığı göz önünde bulundurulmalıdır (Atalay, 2007:127).

* İşgörenlerin örgüte ilişkin adalet algılarını oluşturmak için, örgütlerde adil ücret programları, adil çalışma programları oluşturulmalı, tarafsız karar alınmalıdır. İşgörelere kararların hangi gerekçelere göre alındığı açıklanmalıdır. Her örgütün bir ödül yönetmeliği olmalı, dağıtımların neye göre yapıldığı belirlenmelidir. İşgörenin maddi ve manevi ihtiyaçları göz önüne alınmalıdır (Topaloğlu, 2010:100).

* Katılmalı yönetim anlayışı ile çalışanların kendilerini ilgilendiren bazı kararlara katılmaları sağlanmalı, alınan bazı kararlara itiraz hakkı tanınmalı, ve yöneticiler gerektiğinde haksız olduğu düşünülen kararları düzeltmelidir (Özdevecioğlu, 2003: 92).

* Çalışanların karar ve sorun çözme süreçlerine aktif katılmalarına imkan vermek, onların bu kararları ve süreçleri sahiplenmelerini sağlayarak, kuruma olan bağlılıklarının da artmasına neden olacaktır (Ertürk, 2003:165).

* Kararların ön yargıdan tamamen uzak, etik kurallara uygun olarak verilmesi, her türlü ayrımcılıktan uzak durulması da örgütsel adaletin sağlanmasında oldukça öneme sahip bir diğer faktördür (Eker, 2006:115).

* Örgüt içindeki tüm bireyler yöneticiler açısından aynı değere sahip olmalıdır. Tüm çalışanların saygı görme, sevilme ve takdir edilme ihtiyaçları vardır. Yöneticiler yakınlık ve uzaklıklarını adil bir şekilde ayarlamalıdır. Birileri yöneticiye yakın olduğu için özel imkanlara kavuşmamalı veya özel iletişime tabi tutulmamalıdır (Özdevecioğlu, 2003:92).

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olarak kabul edilen örgütsel adalet, örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanması için tüm yöneticiler açısından üzerinde özenle durulması gereken bir konudur.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR VE KİTAP BÖLÜMLERİ

Aytemiz Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Çakır, Ö.(2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.

Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.

Erdoğan, M.(1998). *Liberal Toplum Liberal Siyaset*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim yayınevi.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Levental, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, *Social Exchange: Advances in Theory and Resarch, New York, Plenum Press*, 1980.

Meyer, J. P., Allen ,N.J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications Inc.,

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. London: Academic Press.

Nortcraft, G. B., Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior (a management Challenge)*. New York: Dryden

Ölçer, F. (2008). *Dönüştürücü Liderlik. Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* (127-137). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Robbins, S.P. (1986). Values, Attitudes, and Job Satisfaction. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın. Dağıtım. Ltd. Şti.

Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. (2002). *Organizational Behavior: Solution for Management*. Mcgraw-Hill Companies.

Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Güney Ofset.

Yılmaz, E. (1992). *Hukuk Sözlüğü*. Ankara: Yetkin Hukuk Yayınları.

MAKALELER

Acar, A.Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 7(1): 1-14.

Akar, C., Yıldırım, Y.T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi üniversitesi İİBF Dergisi*. 10(2): 97-113.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1):1-18.

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.

Angle, H.L., Perry, J.L. (1981). An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26:1-14.

Arslantaş, C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 7: 261-286.

Bacak.B., Yiğit,Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 29-44.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*. 7:1-30.

Barling, J., Phillips, M. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*. 127(6): 649-656.

Bayram, L.(2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*.59: 125-139.

Baysal, A. C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(1): 7-15.

Beugre, C.D., Baron, R.A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*. 31(2): 324-339.

Bies, R.J., Shapiro, D.L. (1988). Voice And Justification: Their Influence On Procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*. 31(3): 676-685.

Blader, S.L., Tyler, T.R. (2003). What constitutes fairness in work settings A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*. 13:107-126.

Blodgett, J.G., Hill, D.J. ve Tax, S.S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*. 73(2): 185-210.

Bolat, O.İ., Bolat,T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(9): 75-94.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* Cilt:44 Sayı:511: 55-74.

Brewer, M.B., Kramer, R.M. (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size, and Decision Framing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(3): 543-549.

Buchanan, B. (2000). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19: 533-546.

Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G. ve Sergeyev, A.V. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers. *Journal of Business Research*. 43: 109-116.

Budak ,G., Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *DEÜ İİBF Dergisi* 20(2): 95-108.

Carrell, M.R., Dittrich, J.E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*. April 1978:202-210.

Ceylan, A., Özbal, S. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma. *C.Ü.İİBF Dergisi*. 9(1). 81-110.

Chan, M.(2000). Organizational Justice Theories And Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(1): 68-88.

Chang, E.(2002). Distributive Justice And Organizational Commitment Revisited: Moderation By Layoff In The Case Of Korean Employees. *Human Resource Management*. 44(2): 261-270.

Charash, Y.C., Spector, P.E. (2001). The Rol Of Justice in Organization: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2): 278-321.

Chen, C.C. (1995). New Trends In Rewards Allocation Preferences: A Sino-U.S. Comparison. *Academy of Management Journal*. 38(2): 408-428.

Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of organizational Behavior*. 21:477-486.

Cohen, A.(1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta-analysis. *Journal of organizational Behavior*. 13:539-558.

Colquitt, J. A., Noe, R A. ve Jackson, C. L. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology* 55(1):83-109.

Cowherd, D. M., Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*. 37(2): 302-320.

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*. 58:164-209.

Çakar, N. D., Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28): 68-90.

Çınar Altıntaş, F. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 7(2):19-40.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2).

Dawley, D. D., Stephens, R.D., Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*. 67: 511-525.

Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *H.Ü.İİBF Dergisi*. 26(2): 135-161.

Demircan Çakar, N., Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(1): 52-66.

Dixon, M.A., Turner, B.A., Cunningham, G.B., Sagas, M. ve Kent, A. (2005). Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns, *Journal of Education for Business*.

Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 32: 47-80.

Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 29: 37-61.

Durna, U., Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2): 210-219.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2(2):63-79.

Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algıları Üzerindeki Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 147-170.

- Fischer, R., 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.
- Folger, R., Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Decisions. *Academy of Management Journal*. 32(1): 115-130.
- Folger, R., Rosenfield, D. ve Robinson, T. (1983). Relative Deprivation and Procedural Justification. *Journal of Personality and Social Psychology*. 45(2): 268-273.
- Foster, R.D. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*. 21(1):3-39.
- Fryxell, G.E., Gordon, M.E. (1989). Workplace Justice And Job Satisfaction As Predictors of Satisfaction With Union And Management. *Academy of Management Journal*. 32(4): 851-866.
- Gautam, T., Dick, R.V. ve Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*. 7:301-315.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*. 12(1): 9-22.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive Reevaluation of Outcomes In Response To Underpayment Inequity. *Academy of Management Journal*. 32(1): 174-184.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal Of management*. 16(2): 399-430.
- Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About “What, Why, and How. *Journal of Vocational Behavior*. 58:210-219.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2(1): 37-56.

Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*. 10(1):73-83.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*. 15:1-11.

Gündoğan, A.O. (2004). Hak ve Adalet. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 9. (107-117). İstanbul: İstanbul Barosu.

Güriz, A. (2004). Adalet Kavramı Üzerine. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 9. (19-33). İstanbul: İstanbul Barosu.

Hartman, S.J., Yrle, A.C ve Galle, W.P. (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity In A University Setting. *Journal of Business Ethics*. 20(4): 337-351.

Heffner, T.S., Rentsch, J.R. (2001). Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Vocational Behavior*. 59:471-490.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *DEÜ. İİBF Dergisi*. 15(1): 13-22.

İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 51-73.

İşcan, Ö. F., Nakdiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Atatürk Üniversitesi SBF Dergisi*.59(1): 182-201.

İşcan, Ö.F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara SBF Dergisi* 60(1). 14-171.

Jawahar, I.M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Management*. 28(6): 811-834.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*. 42 (2): 361-386

Kale, N. (2004). Hukukun Adalet Uyumluğu Hak ve Adalet. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 9. (60-66). İstanbul: İstanbul Barosu.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499-517.

Karagöz, Y. (2002). Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26(2).

Kaya, N., Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(2): 175-190.

Kim, J.Y., Moon, J., Han, D. ve Tikoo, S. (2004). Perceptions of Justice and Employee Willingness to Engage in Customer- Oriented Behavior. *Journal of Service Marketing*. 18(4): 267-275.

Kim, W.C., Mauborgne, R.A. (1996). Procedural Justice and Managers' In-Role and Extra-Role Behavior. The Case of the Multinational. *Management Science*. 42(4): 499-515.

Kim, W.G., Leong, J. K. ve Lee, Y.K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant, *Hospitality Management*. 24: 171-193.

Klendauer, R., Deller, J. (2009). Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers. *Journal of Managerial Psychology*. 24(1): 29-45.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28):200-211.

Konovsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*.26(3): 489-511.

Kulik, C.T., Ambrose. M.L. (1992). Personal and Situational Determinants of Referent Choice. *Academy of Management Review*. 17: 212-237.

Kumar, K., Bakhshi, A. ve Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Research*.Vol.VIII 10: 24-37).

Lachman,R., Aranya, N.(1986). Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals. *Journal of Occupational Behaviour*. 7: 227-243.

Lemons, M.A., Jones, C.A.(2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. *Journal of Managerial Psychology*. 16(4): 268-280.

Lind, E.A., Earley, P.C. (1992). Procedural Justice and Culture. *International Journal of Psychology*. 27(2): 227-242.

- Li-Ping Tang, T., Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *Sam Advanced Management Journal*. Summer 1996: 25-31.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E., Myyry, L. (2004). Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and Its Hypothesized Consequences. *Social Justice Research*. 17(3): 275-292.
- 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*. 79:101-120.
- Lok,P., Crawford, J. (2001). Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 16(8): 594-613.
- 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.
- Lung Lin, S., Hsieh, A.T. (2002). Constraints of Task Identity On Organizational Commitment. *International Journal of Manpower*. 23(2): 151-165.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships. *Academy of Management Journal*. 43(4):738-748.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A Review Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2): 171-194.

McFarlin, D.B., Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*. 35(3): 626-637.

Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 17(4): 319-331.

Mikula, G., Petri, B., Tanzer, N. (1990). What People Regard As Unjust: Types and Structures of Everyday Experiences of Injustice. *European Journal of Social Psychology*. 20: 133-149.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6): 845–855

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.

Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*. 8(3):486-500.

Mwaura, G., Sutton, J ve Roberts, D. (1998). Corporate and National Culture –An Irreconcilable Dilemma for hhe Hospitality Manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10 (6):212-220.

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.

Newton, L. A., Shore, L.M. (1992). A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment, And Opposition. *Academy of Management Review*. 17(2): 275-298.

O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*. 26:597-616.

Orpen, C. (1994). The Effect of Organizational Commitment on The Relationship Between Procedural and Distributive Justice. *The Journal of Social Psychology*. 134(1): 135-136.

Özbek, M. F., Umarov, A. (2010). Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 24(2): 307-318.

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.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 21:77-96.

Özdevecioğlu, M., Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 28:1-20.

Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5: 107-117. İstanbul: İstanbul Barosu.

Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Süral Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Adademik Bakış*. 7(1):17-33.

Penley, L.E., Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 9:43-59.

Pfeffer, J., Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*. 38:382-407.

Randall, D. M. (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*. 12: 460–471.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3): 465-476.

Rickett, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 23:257-266.

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 1999:3-11.

Rowden, R.W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*. 21(1):30-35.

Scarlicki, D.P., Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*. 82(3): 434-443.

Shaw, J.D., Delery, J.E., Mohamed H.A. ve Abdulla. (2003). Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of An Arab Country. *Journal of Business Research*. 56:1021-1030

Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*.143-150.

Sığrı, Ü., Basım, N. (2006). İşgörenden İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 6(12): 131-154.

Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting, *Managerial Auditing Journal*. 18(5):405-418.

Staw, B.M. (1984). Organizational Behavior: A Review And Reformulation of The Fields' Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*. 35:627:666.

Steers, M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22: 46-56.

Şahin, D.N. (2006). Cinsiyet, Fiziksel, Sağlık ve Yarışma Durumunun, Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Psikoloji Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 23(1):57-74.

Tang, L.P., Baldwin, L.J.S. (1996). Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment. *Sam Advanced Management Journal*. 25-31.

Thompson, M., 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.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1):92-107.

Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 12(3):97-120.

Tütüncü, Ö., 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).

Tyler, T., DeGoey, P. ve Smith, H. (1996). Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of The Psychological Dynamics of the Group Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 70(5): 913-930.

Tyler, T.R. (1987). Conditions Leading to Value- Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52(2): 333-344.

Tyler, T.R. (1988). What is Procedural Justice?: Criteria Used by Citizens to Assess the Fairness of Legal Procedures. *Law & Society Review*. 22(1): 103-136.

Tyler, T.R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57(5): 830-838.

Tyler, T.R. (1994). Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*. 67(5): 850-863.

Tyler, T.R., Caine, A. (1981). The Influence of Outcomes and Procedures on Satisfaction With Formal Leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*. 41(4): 642-655.

Tyler, T.R., Rasinski, K.A. ve Spodick, N. (1985). Influence of Voice on Satisfaction With Leaders: Exploring the Meaning of Process Control. *Journal of Personality and Social Psychology*. 48(1): 72-81.

Uyguç, N., 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.

Uysal Irak, D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*. 7(13): 25-43.

Van Den Bos, K., Vermunt, R. ve Wilke, H.A.M. (1997). Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next. *Journal of Personality and Social Psychology*. 72(1): 95-104.

Wanberg, C. R., Bunce, L.W. ve Gavin, M. B. (1999). Perceived Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid off: A Longitudinal Study. *Personnel Psychology*. 52:59-84.

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.

Wasti, A., Önder, Ç. (2003). Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 125-145.

Wasti, S.A. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 33-50.

Wong, Y.T., Ngo, H.Y. ve Wong, C.S. (2002). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures, *Journal of Managerial Psychology*. 17 (7): 580-598.

Yalçın, A., İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(1): 395-412.

Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 3-16.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*. 11(16): 83-99.

Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye*. XXVI Sayı:239.

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara SBF Dergisi*. 62(1): 25-278.

Yousef, D. A. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment - A Study From An Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*. 17(4):250-266.

Yousef, D.A. (2001). Islamic Work Ethic, A Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in A Cross- Cultural Context. *Personel Review*. 30(2): 152-169).

Yperen, N.W., Hagedoorn, M. ve Zweers, M. (2000). Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect. *Social Justice Research*. 13(3): 291-312.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13(2): 295-312.

Zangaro, G.A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*. 36(2): 14-22.

BİLDİRİLER

Bumin, B., Şengül, A. (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. . Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (571-579). Nevşehir. 25-27 Mayıs 2000.

Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (401-409). Nevşehir. 25-27 Mayıs 2000.

TEZLER

Atalay, D.D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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.

Çöp, S. (2008). *Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Efeoğlu, İ.E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma* Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gözen ,E.D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güner, A.R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İŖe Bağlılık Ve İŖ Tatmini Arasındaki İliŖkilerin Modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kafdağlı, T. (2007). *ÇalıŖanların Örgüte Bağlılıkları İle İŖ Performansı Arasındaki İliŖkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı DavranıŖlar Arasındaki İliŖki ve Bir AraŖtırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme ile ÇalıŖanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İliŖkiye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve DavranıŖlarına Etkileri: Tıbbi SatıŖ Temsilcileri Üzerinde Bir AraŖtırma*. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Övgü Çakmak, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnekle Olay ÇalıŖması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, H.Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sürgevil, Olca. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, E.B. (2007). *İşe Bağlılık Olgusu ve İşletmeye Yansımaları*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET

(Brooks ve Zeitz 1999: 69–93

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&hid=7&sid=9a1272b0-a9d8-49ab-9645ce1941e7cb53%40sessionmgr10&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=2454589> 05.07.2010).

(Dailey ve Delaney, 1992;

<http://www.isguc.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, 10.05.2010).

http://www.isteinsan.com.tr/yazarlar/emre_konuk/calisan_bagliligi_ve_kisiligi_2.html 02.05.2010

12. Lojistik Yönetimi Zirvesi. Tedarik Zinciri Yönetimi İnovasyon 7–8 Nisan 2010 İstanbul. <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=417> (29.05.2010).

Emre KONUK Çalışan Bağlılığı ve Kişiliği.

http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M7.pdf

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1933702&SrchMode=3&sid=1&Fmt=3&> 21.06.2010).

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid=1&srchmode=3&vinst=PROD&fmt=3&startpage=-1&clientid=42977&vname=PQD&RQT=309&did=1933702&scaling=FULL&ts=1279535605&vtype=PQD&aid=1&rqt=309&TS=1279535618&clientId=42977&cc=1&TS=1279535618> (19.07.2010).

http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-insan-muhendisligi.pdf, 26.05.2010).

<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/farkindalik.htm> 25.05.2010

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=1130&baslik=kisilik_nedir_&i=kisilik_bozukluklari 13.05.2010

Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi Çöl 2004 6(2)
<http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (19.07.2010).