



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: BAHŞIŞ HAVUZU İLE BİREYSEL BAHŞIŞ
SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Doktora Tezi

Fatih AKYOL

Danışman
Prof. Dr. Zeynep ASLAN

Nevşehir
Eylül 2018



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: BAHŞIŞ HAVUZU İLE BİREYSEL BAHŞIŞ
SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Doktora Tezi

Fatih AKYOL

Danışman
Prof. Dr. Zeynep ASLAN

Nevşehir
Eylül 2018

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Fatih AKYOL



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşış Havuzu ile Bireysel Bahşış Sisteminin Karşılaştırılması” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan
Fatih AKYOL



Danışman
Prof. Dr. Zeynep ASLAN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı
Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL ve ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Zeynep ASLAN danışmanlığında Fatih AKYOL tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşiş Havuzu ile Bireysel Bahşiş Sisteminin Karşılaştırılması” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

28/09/2018

JÜRİ

İMZA

Danışman : Prof. Dr. Zeynep Aslan



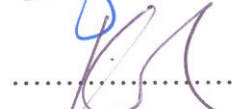
Üye : Prof. Dr. Pars SAHBAZ



Üye : Doç. Dr. Ebru Güneren ÖZDEMİR



Üye : Doç. Dr. Korhan KANACAOĞLU



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bor DEDEOĞLU



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..11.. /10.. / 2018 tarih ve 2018.41.868 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

11/10/2018



Dr. Öğr. Üyesi Vedat AKTEPE
Müdür



TEŞEKKÜR

“Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşış Havuzu ile Bireysel Bahşış Sisteminin Karşılaştırılması” başlıklı tez çalışmamın tasarım aşamasından tamamlanmasına kadar olan süreçte çalışmalarımı titizlikle inceleyerek yol gösteren, bilgi birikimi ve fikirleri ile her zaman beni destekleyen ve bana güvenen çok kıymetli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Zeynep ASLAN hocama;

Görüş ve değerlendirmeleriyle yaptıkları katkılardan dolayı tez izleme komitesi üyeleri Doç. Dr. Ebru GÜNEREN ÖZDEMİR, Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU hocalarıma;

Her zaman beni destekleyen ve dostluklarıyla hep yanımda olan Dr. Öğr. Üyesi Fatih PEKTAŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Senem ETYEMEZ hocalarıma;

Eğitim-öğretim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm öğretmenlerime, aileme ve çalışmalarım süresince uygun çalışma ortamı oluşturmak için çaba sarf eden ve beni hep destekleyen sevgili eşime,

teşekkürlerimi sunarım...

Fatih AKYOL

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
BAHŞIŞ HAVUZU İLE BİREYSEL BAHŞIŞ SİSTEMİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

Fatih AKYOL

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı / Doktora, Eylül 2018

Danışman: Prof. Dr. Zeynep ASLAN

ÖZET

Ulusal ve uluslararası rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüzde örgütlerin, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek adına, nitelikli işgörenlerini örgütte tutması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Nitelikli işgörenleri sadece maddi olanaklarla örgütte tutabilmek pek mümkün değildir. İşgörenleri anlayabilmek, onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve örgüt ile işgören arasında istenen uyumu yakalayabilmek gerekir.

İşgörenlerin ortak amaçlara yönelik faaliyetlere yönlendirilmesi birçok örgütsel unsur ile açıklanabilir. Bu unsurların en önemlilerinden biri örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle özdeşleşmesini, örgütsel amaçlara yönelik çaba harcamasını ifade eder. Örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerinden biri ise örgütsel adalet algısıdır. İşgörenlerin kendilerine örgüt içerisinde adil bir yaklaşım gösterildiği algısı, örgüte bağlanmalarında büyük rol oynamaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık birçok olumlu örgütsel davranışın gelişmesini sağlar. Başarının büyük ölçüde işgörenlerin tutumlarına bağlı olduğu yiyecek-içecek işletmelerinde bu davranışlar daha da önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla restoran yöneticileri, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler yaratmak zorundadır.

İşgörenlerin örgütte elde ettikleri maddi kazanım, örgütsel adalet algısının şekillenmesinde ve örgütsel bağlılığın oluşmasında etkilidir. Restoran servis personelinin kazancının önemli bir kısmını bahşiş gelirleri oluşturmaktadır. Havuz sistemi ve bireysel sistem, sektörde yaygın olarak kullanılan bahşiş dağıtım yöntemleridir. Bu çalışmada temel amaç, restoran servis personelinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde bahşiş dağıtım sistemlerinin (havuz/bireysel) rolünü ortaya koymaktır. Ayrıca, işgörenlerin hangi bahşiş dağıtım sistemini tercih ettiği de belirlenecektir. Bu amaç doğrultusunda Alanya'da gerçekleştirilen araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile 466 adet anket toplanmıştır. Araştırmada, doğrulayıcı faktör analizi, ANOVA, T testi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. İki bahşiş dağıtım sisteminde de, adalet algısının bağlılığı etkilediği görülmüştür. Ancak havuz dağıtım sisteminde örgütsel bağlılığı, dağıtım ve süreç adaleti açıklarken; bireysel sistemde etkileşim adaletinin açıkladığı anlaşılmaktadır. Bireysel sistemde, dağıtım adaleti algısının ve normatif bağlılığın daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan servis personelinin çoğunluğu bireysel bahşiş dağıtım sistemini tercih etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Bahşiş.

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: COMPARISON OF POOLING
AND INDIVIDUAL TIP DISTRIBUTION SYSTEMS**

Fatih AKYOL

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Tourism Management Department / Ph.D., September, 2018

Supervisor: Prof. Dr. Zeynep ASLAN

ABSTRACT

It becomes a necessity for businesses to keep the qualified employees to outcompete the rivals in highly competitive national and international market. It is not possible to keep the employees just with pecuniary resources. Managers have to understand the employees, meet their needs and settle the ideal harmony between the employees and business.

Motive the employees to the activities related to common goals can be explained with many organizational factors. Organizational commitment is one of these factors. Organizational commitment means the identification of employees with the business and the effort to achieve the organizational goals. One of the most important determinants of organizational commitment is organizational justice perception. Employees' perception of fairness plays a significant role in their commitment to the organization. Organizational justice and organizational commitment ensure many other favorable organizational behaviors. These favorable behaviors are much more important in food and beverage businesses in which the success depends highly on employees' attitudes. Hence the restaurant managers have to create employees who have organizational justice perception and are highly committed.

Income of employees has effect on shaping of organizational justice and hence forming of organizational commitment. Significant part of the income of service staff is generated by tips. Pooling and individual system are the common methods of tip distribution in practice. The main purpose of this study, to present the role of pooling and individual tip distribution systems on the effect of organizational justice on organizational commitment. Besides, which distribution system employees prefer will be determined. For this purpose, 466 surveys gathered with convenience sampling method in Alanya. Confirmatory factor analysis, ANOVA, T test, correlation and regression analysis are used in the research. Justice perception has an effect on commitment in both distribution systems. But while distributive and procedural justice explain organizational commitment in pooling distribution system; interactional justice explain it in individual system. Distributive justice perception and normative commitment are high in individual distribution system. Most of the participants prefer individual tip distribution system.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Tip.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL ve ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Adalet.....	4
1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	5
1.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi.....	7
1.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	9
1.1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	11
1.1.3.2. Süreç Adaleti.....	14
1.1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	17
1.1.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları	20
1.2. Örgütsel Bağlılık	23
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	24
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	26
1.2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar ve Örgütsel Bağlılığın Boyutları..	28
1.2.3.1. Duygusal Bağlılık	35
1.2.3.2. Devam Bağlılığı	36
1.2.3.3. Normatif Bağlılık	38
1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	39
1.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	40
1.2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	40
1.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	42

1.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	43
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

BAHŞİŞ KAVRAMI

2.1. Bahşış Kavramı ve Bahşışın Tarihsel Gelişimi	48
2.1.1. Bahşış Kavramı	48
2.1.2. Bahşışın Tarihsel Gelişimi	49
2.1.2.1. İngiltere’de Özel Malikânelerde Bahşış.....	50
2.1.2.2. İngiltere’de Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bahşış	51
2.1.2.3. Amerika’da Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bahşış.....	52
2.2. Bahşış Literatürü	57
2.2.1. Yerli Literatür	57
2.2.2. Yabancı Literatür	59
2.3. Bahşış Verme/Vermeme Nedenleri.....	63
2.3.1. Garsonlara Yardım Etmek	67
2.3.2. Hizmeti Ödüllendirmek	68
2.3.3. Gelecek Sefere İyi Hizmet Almak	69
2.3.4. Sosyal İtibar Sağlamak	69
2.3.5. Görev ya da Zorunluluk Hissetmek	70
2.3.6. Eldeki Parayı Korumak.....	71
2.3.7. Güç ve Statü Farkından Kaçınmak	71
2.4. Bahşışın Hizmet Kalitesine Etkisi	72
2.5. Restoran Servis Personeli Ücretlendirme Yöntemi Olarak Bahşış ve Alternatifleri	76
2.6. Bahşış Dağıtım Yöntemleri	85
2.7. Türkiye’de Bahşış ve Servis Personelini Ücretlendirme Yöntemleri.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RESTORAN SERVİS PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE BAHŞİŞ DAĞITIM SİSTEMLERİNİN ROLÜNÜN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	92
3.2. Araştırmanın Modeli	94
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	95
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....	95

3.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	96
3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	96
3.5. Veri Analiz Yöntemleri	97
3.6. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	97
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	97
3.6.2. Ölçeklerin Geçerlilikleri	101
3.6.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Sonucu.....	102
3.6.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Sonucu	103
3.6.3. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri	103
3.6.4. İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Demografik Bulgular ve İşgörelere Yönelik Bazı Değişkenlerle Analizi.....	107
3.6.5. Değişkenler Arası İlişkiler	108
SONUÇ VE ÖNERİLER	119
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	153
ANKET FORMU	
ÖZ GEÇMİŞ	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	41
Tablo 2.1. Bahşış Verme Nedenleri ile İlgili Çalışmalar ve Bulguları.....	65
Tablo 2.2. ABD’de Bahşış ve Alternatifleri ile İlgili Tüketici Tutumları.....	79
Tablo 2.3. Servis Personeli Ücretlendirme Yöntemlerinin Sağladığı Faydalar.....	84
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	97
Tablo 3.2. DFA’da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri.....	101
Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Uyum İndeksleri.....	102
Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Uyum İndeksleri.....	103
Tablo: 3.5. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach’s Alpha Değerleri.....	103
Tablo: 3.6. Havuz/Bireysel Sistemlerinde Boyutlara İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	105
Tablo: 3.7. Havuz/Bireysel Sistemlerinde Boyutlara İlişkin Farklılıklar (T-testi)..	106
Tablo: 3.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	110
Tablo 3.9. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	112
Tablo 3.10. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Havuz Sistemi).....	113
Tablo 3.11. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Bireysel Sistem).....	114
Tablo 3.12. Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Havuz/Bireysel).....	115
Tablo 3.13. Örgütsel Adaletin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Havuz/Bireysel).....	116
Tablo 3.14. Örgütsel Adaletin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Havuz/Bireysel).....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sosyal ve Örgütsel Adalet.....	9
Şekil 1.2. Örgütlerde Adaletin Rolü.....	22
Şekil 1.3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım.....	29
Şekil 1.4. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım.....	29
Şekil 1.5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	34
Şekil 2.1. Bahşış Motivleri.....	66
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	94



GİRİŞ

Günümüzde örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için sahip oldukları tüm kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Hizmet üreten turizm işletmelerinin de diğer işletmeler gibi birçok üretim girdisi vardır. Ancak hizmet işletmelerinde insan unsuru diğer üretim girdilerinden farklıdır. Çünkü hizmet sektöründe insan çok daha önemli bir kaynaktır. Turizm işletmelerinde müşterilerinin memnuniyeti çoğunlukla işgörenlerin performansı ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla örgütlerin işgörenlerini iç müşterileri gibi görmesi gereklidir. Çünkü dış müşteri olan misafirlerin memnuniyeti, iç müşterilerin örgüt tarafından tatmin edilmesine bağlıdır.

İnsan çok karmaşık yapıya sahip bir varlıktır. İnsanları organize bir şekilde örgütsel amaçlar etrafında toplamak, onlardan en üst düzeyde verim alabilmek uzmanlık gerektiren bir alandır. Bu konuda başarılı olabilmek için örgütlerin öncelikle işgörenlerini anlaması gereklidir. Bu bağlamda örgütlerin başarısı, işgörenlerin örgüt içerisindeki davranışlarının gözlemlenmesine, neden sonuç ilişkilerinin ortaya konmasına bağlıdır. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, bu nedenlerle artış göstermiştir. Örgüt içerisindeki tutum ve davranışlar anlaşılmalı, birbirleriyle olan ilişkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda önemli bir yer tutan örgütsel adalet algısı, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyerek olumlu (örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı) veya olumsuz (işe ve örgüte yabancılaşma, saldırganlık vb.) birçok örgütsel sonuca yön vermektedir. Bu nedenle işgören tutum ve davranışlarını anlama ve yönlendirme açısından örgütsel adalet kavramının örgütler tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe genel kabul gören kaniya göre, işgörenlerin örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Birçok olumlu örgütsel davranışın da işgörenin örgüte bağlılığına dayandığı bilinmektedir. İşgörenin örgüte bağlanması demek; örgütle özdeşleşmesi, amaç ve değerlerini benimsemesi, amaçlarına yönelik çaba göstermesi demektir.

İşgörenlerin örgütteki geliri de örgütsel adalet algısının şekillenmesinde ve örgütsel bağlılığın oluşmasında etkilidir. Restoran servis personelinin kazancının önemli bir bölümünü bahşiş gelirleri oluşturmaktadır. Misafirlere alınan bahşişlerin dağıtım konusunda sektörde yaygın olarak kullanılan iki sistem vardır. Bunlardan birincisi bahşiş havuzu sistemi, ikinci ise bireysel bahşiş dağıtım sistemidir. Bu çalışmada, restoran servis personelinin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisinde bu iki bahşiş dağıtım sisteminin fark yaratıp yaratmadığı araştırılacaktır. Bu bahşiş dağıtım sistemleri arasında, işgörenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları ile örgüte yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkilerde farklılık olup olmadığı belirlenecektir. Çalışmada ayrıca, işgörenlerin hangi bahşiş dağıtım sistemini tercih ettiği de ortaya konulacaktır.

İşgörenlerin bahşiş dağıtım sistemi tercihlerini; hangi dağıtım sisteminin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğini ortaya koyacak olması nedeniyle bu araştırmanın, restoran yöneticileri için de önemli olduğu ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Uluslararası literatürde bahşiş konusunda yapılmış birçok çalışma vardır. Hava durumunun, çalınan müzik türünün, servis personelinin makyajının, hatta toka takmasının bahşiş davranışını nasıl etkilediğine dair çalışmalar görülmektedir. Ancak bahşiş konusu, birkaç eser dışında, Türkçe literatürde hiç çalışılmamış bir alandır. Dolayısıyla çalışma, bahşişi konu edinmesi ve bahşiş dağıtım sistemlerinin örgütsel tutumları etkileyip etkilemediğini göstermesi açısından önem ve özgünlük arz etmektedir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ve boyutları açıklanmıştır. Bu kavramların örgütler için

önemlerine değinilmiş, ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar incelenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca bu bölümde, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri açıklayan teorik ve görgül çalışmalar ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde ise bahşış kavramı açıklanarak, bahşışin ilk ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi, yerli ve yabancı bahşış literatürü, bahşış verme/vermeme nedenleri, bahşışin hizmet kalitesine etkisi, bahşış dağıtım yöntemleri ve Türkiye’de bahşış ve servis personelinin ücretlendirme yöntemleri konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda gerekli analizler yapılmış ve sonuçlar ortaya konmuştur. Araştırmaya katılan restoran servis personelinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığı boyutlarıyla ayrı ayrı ölçülmüş ve daha sonra havuz ve bireysel sistemde çalışanların verileri birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Son olarak, araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen sonuçlar yorumlanmış, önerilerde bulunulmuş ve araştırmanın kısıtlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde ilk olarak örgütsel adalet kavramına, örgütsel adaletin önemine, boyutlarına ve sonuçlarına yer verilmektedir. İkinci olarak, örgütsel bağlılık kavramına, önemine, boyutlarına ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmektedir. Son olarak ise, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

1.1. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir konudur ve birçok farklı bakış açısıyla incelenmiştir. Platon, Socrates, Aristoteles gibi ünlü düşünürlerin de yıllar boyu ilgisini çekmiştir (Colquitt vd., 2001). Adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı olarak gören Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği (mutlak eşitlik) düşüncesini benimsemiştir. Aristoteles ise, toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu ileri sürmüştür. Bu düşünceye göre dağıtıcı adaletin ilkesi mutlak eşitlik değil, orantılı eşitliktir (Cihangiroğlu, 2009). Aslan ve Özkoç (2015: 146)'a göre adalet "bir şeyi yerli yerine koymak, her hakkı hak sahibine vermektir. Hüküm ve davranışlarında tarafsız ve ilkeli olmak, eşitliği gözetmektir. Menfaat, yakınlık, düşmanlık, önyargı vb. nedenlerin etkisinden uzak, doğru ve dürüstçe iş yapmaktır."

İşyerindeki adaleti ifade eden örgütsel adalet konusu da günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından irdelenmiştir. İleride de bu konunun incelenmeye devam edileceği düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, konuya ilişkin birçok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen birçok çalışmanın yapılmasıdır. Diğer önemli bir neden de, işgören davranışlarının anlaşılması ve

yorumlanmasında örgütsel adalet kavramının çok önemli bir yere sahip olmasıdır (Irak, 2004).

1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Güç kaynaklarını kontrol eden tarafların, hak sahiplerinin hakkını gözetmeleri adalete ilişkin ilk düşüncedir. Bu anlamda adalet, hak sahibinin hakkının kendisine verilmesi olarak tanımlanabilir. Bunun karşıtı ise, hak sahibine hakkının verilmemesi, diğeri bir deyişle adil olunmamasıdır. Aslında adaleti daha iyi anlayabilmek için adaletsizlik olgusunu açıklamak gerekir. Adaletsizlik genel olarak, hakkı gasp etme, vermeme ya da hak sahibinin hakkını saklamadır. Dolayısıyla hakkını verme, eşitlik ve hakkaniyet adalet olgusunun temelini oluşturur (Halis & Akova, 2008).

Adalet, toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır (Lambert, Hogan & Griffin, 2007). Bireyler, çevresinde olup biten olayların adil olup olmadığını değerlendirmekte ve karşılaştıkları adaletsizliklere değışik tepkiler vermektedir. Bireylerin günlük hayatlarında adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortamlardan biri de çalıştıkları örgütlerdir (Beugre & Baron, 2001; İyigün, 2012). Çünkü örgütler, yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirmenin en fazla yapıldığı yerlerden biridir (İşcan & Naktiyok, 2004; İşcan & Sayın, 2010).

Örgütsel adalet kavramının ilk olarak 1987 yılında, “Academy of Management Review” dergisinde, Greenberg tarafından yayınlanan “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” adlı makalede “çalışma ortamında adaletin rolü”nü terimleştirmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Küçükeşmen, 2015; Örmeci, 2013). Greenberg (1987a), araştırmacıların 1960 ve 1970’li yıllarda örgütlerde ücret ve ödüllerin dağıtımıyla ilgili yoğun çalışmalar yaptıklarını belirtmektedir. Yönetim literatürü incelendiğinde, örgütsel adalet kavramına en büyük katkıyı sağlayan kuramların başında Adams’ın “Eşitlik Kuramı (Equity Theory, 1965)’nın geldiği görülmektedir (Akyel, 2014). Bu teoriye göre çalışanlar elde ettikleri kazanımları, hem aynı örgütte diğeri çalışanların kazanımları hem de başka örgütlerde benzer

durumlarda olan çalışanların kazanımları ile karşılaştırırlar (Robbins & Judge, 2011). Kazanımlar arasında bir benzerlik olduğunu düşünürlerse, çalıştıkları örgütün hakkaniyetli bir örgüt olduğu sonucuna varırlar. Örgütsel adaleti, değişim teorisi ile de açıklamak mümkündür. Bu teoriye göre çalışanlar eğitim düzeylerini, bilgi ve becerilerini, tecrübelerini ve örgütteki çabalarını kazanımları ile karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda çalışanların adalet algısının düşük olması durumunda devamsızlık artışı, işe geç gelme ve istifa gibi davranışsal tepkilerinin dışında, performanslarında da azalma görülmektedir (Mullins, 2007).

Folger & Cropanzano (1998)'ya göre örgütsel adalet, sınırlı olan örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürler yürütülürken oluşan ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve normlardır. Başka bir tanıma göre örgütsel adalet, işgörenin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkilerine ait algılamalarını içeren sosyal bir sistemdir (Beugre & Baron, 2001). Örgütsel adalet, işgörenlerin işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmeleridir (Irak, 2004). İçerli (2010)'ye göre örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, işgörenlerce algılanma biçimidir. Algılamalar da öznel olup, bireyden bireye değiştiğinden aslında örgütsel adalet ifadesi ile “örgütsel adalet algısı” ya da “algılanan örgütsel adalet” kastedilmek istenmektedir. Çünkü bir örgütteki uygulamalar bazı işgörenlere göre adil olarak algılanırken diğerlerine göre adaletsiz olarak algılanabilmektedir.

Diğer bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algısıdır (Cihangiroğlu, 2009; Greenberg, 1987b). Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret gibi örgütsel politikalara ve örgütsel uygulamalara ilişkin olumsuz tepkilerin, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda daha az dile getirildiğini ortaya koymaktadır (İşcan & Naktiyok, 2004).

James (1993) ise örgütsel adaleti, bireylerin ve grubun örgüt davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algılarına bağlı olarak verdikleri tepkiler olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, çalışan davranışlarının anlaşılmasında örgütsel adalet algısının çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

1.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak, ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ve bu dağılım yapılırken izlenen prosedürler ile yöneticilerin örgüt ve işgörenlerle ilgili karar, düzenleme, uygulamalar ve çalışanlara olan davranışlarının işgörenler tarafından tarafsız ve keyfiyete bağlı olmadan, diğer bir deyişle adil olarak algılanmasını ifade eden örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış alanının önemli konularından bir tanesidir (İyigün, 2012). Bu öneminden dolayı uluslararası alanda örgütsel adalet ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır.

Mueller & Wynn (2000) farklı kültürlerde (Avrupa, Asya, Africa) yapılan 18 farklı araştırmaya dayanarak, birçok çalışmanın odağının, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının insanların adalete kayıtsız olmadıklarını göstermeleri olduğunu belirtmektedirler.

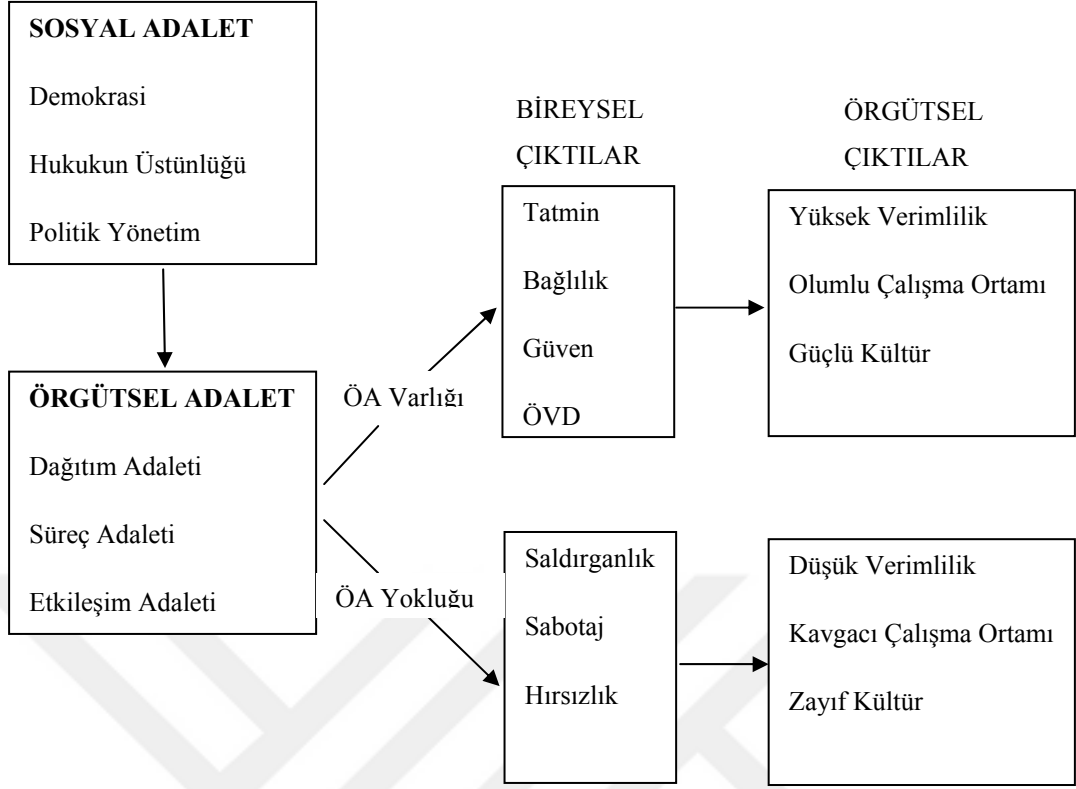
Örgütsel adalet konusunda pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan çıkan ortak ve önemli sonuçlardan biri de, işyerinde algılanan adaletin çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğidir (Beugre & Baron, 2001; Lee, Pillutla & Law, 2000; Masterson vd., 2000; Sia & Tan, 2016). Örgütsel adalet algısı çalışanların; örgütsel bağlılığını güçlendirir (Folger & Konovsky, 1989; Iqbal, 2013), iş tatminini artırır (Irak, 2004), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Niehoff & Moorman, 1993) ve örgüte güven duygusunu (Tyler & DeGoey, 1995) geliştirir. Diğer taraftan adaletsizlik algısı; hırsızlık (Greenberg, 1993), işyeri saldırganlığı (Baron, Neuman, & Geddes, 1999), düşük verimlilik ve artan devamsızlık (Usmani & Jamal, 2013) gibi pek çok olumsuz davranışlara yol açar.

Çalışanlar örgütün adaletli olup olmadığını yönetimin uygulamalarına göre değerlendirirler. Örgütteki uygulamalar hakkında genel bir kaniya vardıldıktan sonra çalışanların adalet algısı oluşur (Şahin & Taşkaya, 2010). Çalışanların örgüte yönelik güçlü bir adalet algısı oluştuğunda, çalışanlar kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissedecekleri için yöneticileriyle daha fazla uyum içinde çalışacaklardır. Ancak çalışanların yönetimin uygulamalarında, özellikle ödüllerin dağılımında adaletsizlik olduğuna inanmaları durumunda, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı başta olmak üzere tutum ve davranışlarında olumsuzluklar olacaktır (Skarlicki & Folger, 1997).

Rawls (1971), sosyal kurumların en değerli özelliklerinin adalet olduğunu belirtmektedir. Toplum için sosyal adalet ne kadar önemli ise örgütler için de örgütsel adalet o derecede önem taşımaktadır. Sheppard ve arkadaşları (1992), herhangi bir sosyal sistem için adaletin önemini vurgularken, adil olmayan bir sistemin uzun vadede başarısız olacağını dile getirmektedirler (Aktaran: Beugre, 2002).

Beugre (2002), Greenberg'in örgütsel adalet kavramından yola çıkarak sosyal adalet ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model geliştirmiştir. Modele göre sosyal adalet örgütsel adaleti beraberinde getirecektir. Beugre (2002) demokraside, hukukun üstünlüğünde ve politik yönetimdeki olumlu gelişmelerin; işyerlerinde örgütsel adalet olarak yansımalarının olacağı görüşünü savunmaktadır. Beugre (2002)'nin modeli Şekil 1.1'de gösterilmektedir.

Modele göre, sosyal adaletin olduğu bir ortamda eğer yöneticiler örgütsel adaleti sağlayabilirlerse sonuçlar hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumlu olacaktır. Bireysel düzeyde, çalışanlar örgütsel bağlılık, yönetime ve örgüte güven duyma, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini gibi olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir. Bu olumlu tutum ve davranışlar da yüksek örgütsel performansı beraberinde getirecektir. Bu durumun tersi ise; düşük çaba ve bağlılık, sabotaj, işyerindeki eşyalara zarar verme gibi örgüt amacına ters düşen davranışların sıklığı ile sonuçlanacaktır. Örgütsel çıktılar da kaçınılmaz olarak olumsuz etkilenecektir (Beugre, 2002).



Şekil 1.1. Sosyal ve Örgütsel Adalet
ÖA (Örgütsel Adalet), ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)
Kaynak: Beugre (2002)'den uyarlanmıştır.

Birçok çalışmada (Folger & Konovsky, 1989; Hart, Thomson & Huning, 2016; Judge & Colquitt 2004; Lambert vd., 2010; Lee, Pillutla & Law, 2000; Moorman, 1991; Van Dierendonck & Jacobs, 2012) görüldüğü üzere algılanan örgütsel adalet, çalışanların tutum ve davranışları ile örgüt çalışmaları ve performansı ile önemli bir ilişkiye sahiptir. Bu durum örgüt araştırmacılarının bu konuya neden bu kadar önem verdiklerini açıklamaktadır.

1.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Özellikle örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında olmak üzere, sosyal bilimlerin birçok dalında araştırmalara konu olan örgütsel adalet (Tuna, 2013), kuramsal olarak farklı bakış açıları ile incelenmiştir. Bu durumun ana nedeni; zaman içerisinde algılanan adaletin, çalışanların birçok davranışıyla ilişkili olduğunun ve dolayısıyla örgütsel performansı etkilediğinin fark edilmesidir.

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Çalışmaların bir kısmında hiç boyutlandırma yapılmazken; bazılarında örgütsel adalet, dağıtım ve süreç adaleti (Lee, 2000; Lemons & Jones, 2001; Lowe & Vodanovic, 1995; McFarlin & Sweeney, 1992; Rifai, 2005) alt boyutlarında ele alınmıştır (Akt: Hemingway & Conte, 2003).

İlgili literatür kronolojik olarak incelendiğinde ilk olarak, örgütsel adaletin dağıtım adaleti ile açıklandığı görülmektedir. Ancak araştırmalar ilerledikçe, dağıtım adaleti modellerinin işgörenlerin adaletsiz durumlardaki tepkilerini açıklamadaki yetersizliklerinden dolayı, adaletin ikinci önemli boyutu olan süreç adaleti keşfedilmiştir. Elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerinin adilliğini araştıran süreç adaleti kavramının ortaya çıkışından sonra, sonuçların ve işlemlerin adil olmasının örgütsel adaleti açıklamada yeterli olduğu düşünülmüştür (Irak, 2004). Ancak bazı araştırmacılar, örgütsel adaletin üçüncü bir boyuta daha sahip olduğunu savunmuşlardır (Bies & Moag, 1988). Bies & Moag (1988), bu iki alt boyuta örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, iletişim sürecinde nezaket ve dürüstlük gibi yönleri esas alan etkileşim adaleti alt boyutunu eklemiştir (Fischer vd., 2011). Etkileşim adaletinin süreç adaletinin içinde yer almayan farklı bir adalet boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Bies (2001), bireylerin adalet algılarının bir prosedürün uygulanışı sırasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmektedir (Akt: Yürür, 2008).

Greenberg (1990a)'in etkileşim adaletini, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırması ile birlikte, bazı çalışmalarda örgütsel adalet dört boyutlu bir kavram olarak da değerlendirilmektedir. Greenberg (1993)'e göre kişilerarası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesinde belirleyici olan yöneticilerin çalışanlara ne derece nezaket, değer ve saygı gösterdiği ile ilgilidir. Bilgisel adalet ise, kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımla ilgili süreçler hakkında çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir (Halis & Akova, 2008). Örgütsel adaleti dört boyuta ayıran bu çalışma Colquitt vd. (2001) yaptıkları araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir. Colquitt ve arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren yapılan 120 çalışmayla yaptıkları meta analitik araştırmada yapılan faktör analizinin sonuçları, bu boyutların ayrıştığını

doğrulamaktadır. (Özmen, Arbak & Özer, 2007). Ancak, örgütsel adalet türlerinin sınıflandırılmasında literatürde çoğunlukla dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir (Tuna, 2013).

Bu kısımda örgütsel adaletin, sonuçların dağıtımı ve dağıtım kararının verilmesini kapsayan dağıtım adaleti, dağıtım sırasında kullanılan yöntemleri içeren süreç adaleti ve kişilerarası ilişkileri ön plana çıkaran etkileşim adaletinden oluşan üç boyutu açıklanacaktır.

1.1.3.1. Dağıtım Adaleti

Adams'ın Eşitlik Kuramı (1965) ile, Crosby (1976)'nin Göreli Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory), adalet araştırmaları için önemli başlangıç noktalarıdır. Bu kuramlar, örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarını yönlendiren ve dağıtım adaletini tanımlayan yaklaşımlardır. Dağıtım adaleti, bireylerin elde ettikleri sonuçların ne kadar adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerini kapsar. Hem eşitlik hem de göreli yoksunluk teorilerinde, bireylerin sahip oldukları sonuçlar değerlendirilmektedir (Beugre, 2002; Irak, 2004).

Dağıtım adaleti boyutunun temelini oluşturan Adams'ın Eşitlik Teorisi (Yürür, 2008), katkı ve kazanım olmak üzere iki değişken üzerine kuruludur. Katkı; eğitim düzeyi, yaş, deneyim ve performans gibi çalışanın örgüte sunduklarını ifade eder. Kazanım ise kişinin örgüte sağladığı katkılar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlarıdır. İşgörenler, örgüte ne verdiklerine bağlı olarak, elde edecekleri kazanımlara ilişkin çeşitli beklentilere sahip olurlar. Örneğin çalışan, performansının yüksek olduğunu düşünüyorsa, yüksek bir ücret beklentisine sahip olabilir. Adams (1965), bunu katkılar ile kazanımlar arasındaki oran olarak ifade etmektedir. Adams'a göre bireyler sürekli olarak kendilerini, aynı konumda olan farklı kimselerle karşılaştırmaktadır (Akt: Altıntaş, 2006). Yapılan bu karşılaştırma sonucunda, bir eşitsizlik olduğunu düşünürlerse, eşit olmayan bu durumu gidermek için davranışsal ya da bilişsel bazı tepkiler geliştirebilirler (Erdoğan, 2002). Örnek olarak harcadıkları çabayı azaltabilir, performanslarını düşürebilir, zam isteyebilir ya da örgütten ayrılabilirler. Birey

yaptığı karşılaştırmalar sonucunda, diğer kişilere kıyasla elde ettiği sonuçların daha fazla olduğunu da fark edebilir. Bu durumda birey kızgınlık ya da dargınlık yerine kendisini suçlu hissedebilir, utanabilir. Bu duygular da olumsuz duygulardır ve bireyi ortaya çıkan bu dengesizliği gidermek için harekete geçirir (Beugre, 2002; Greenberg, 1990a; Irak, 2004).

Eşitlik Teorisi'nde referans da önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Kişi referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi bazı değişkenlere göre kendisine benzer kişiyi referans olarak seçmektedir. Major ve arkadaşları tarafından yapılan bir dizi araştırmada, cinsiyet açısından hem kadınların hem de erkeklerin genellikle kendi cinsiyetlerinden kişilerle karşılaştırma yapmayı tercih ettikleri saptanmıştır. Bu nedenle aynı iş için erkeklere göre daha az ücretlendirilen kadınlarda, aynı iş için erkeklere göre daha az ücret beklentisinin olduğu tespit edilmiştir (Akt: Baştürk, 2009).

Dağıtım adaleti; mal, hizmet, fırsat, ceza ve ödül, görev, rol, statü, ücret ve terfi gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan ve bireylerin kazanımlarının adilliğine ilişkin algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Paylaşılan kazanımlar somut mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilir. Ancak dağıtım adaletine ilişkin algılamaların dayandığı kaynaklara en sık konu olan kaynakların para ve mallar olduğu belirtilmektedir. Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda, işyerlerindeki ödemelerde yapılan eşitsizlikler konusunun sıklıkla işlenmesi bunun göstergesidir (Özen, 2001).

Örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda adalet, sosyal bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmalardaki ortak görüş; bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır (Örmeci, 2013). Ancak örgütte bir uygulamanın veya bir davranışın adil olup olmadığı kişiden kişiye değişebilir. Diğer bir deyişle, bir kişiye adil gelen bir durum bir başkası için adaletsiz olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgüt içinde ortaya çıkan durumlara karşı adalet algısı, kişiden kişiye değişebileceği için öznel olarak değerlendirilmektedir (Küçükeşmen, 2015).

Dağıtım adaleti araştırmalarının, adaletsizliğin tüm hallerini kapsamadığını belirten Erdoğan (2002) eşitlik kuramını, kişilerin adaletsizliği hak ettiklerinden daha azını aldıkları takdirde olumsuz; hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları takdirde olumlu adaletsizlik olarak ikiye ayırmaktadır. Dağıtım adaletinin, adaletsizliği boyutlara ayırmadığını ve çalışanların ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıklarında tepki verdiklerinden bahsetmektedir.

Dağıtım adaletsizliği, örgüt tarafından mükâfatlandırılan diğer işğörenler ile bireyin kendisini kıyasladığında beklentisi oranında kazanım sağlamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (İçerli, 2010). Adaletsizliğe karşı gösterilecek tepkiler bireyden bireye farklılık gösterebilmekle birlikte; genel olarak kazanımların adaletsiz olarak algılanmasının örgütsel sonuçları arasında aşağıdaki tepkiler sayılabilir (Yanılmaz, 2014):

- Bireyin performansının düşmesi (Greenberg, 1988; Pfeffer & Langton, 1993)
- Bireyin vazgeçme davranışlarına girmesi (Pfeffer & Davis-Blake, 1992; Schwarzwald, Kaslowsky & Shalit, 1992)
- Bireyin çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği yapması (Pfeffer & Langton, 1993)
- Bireyin iş kalitesini azaltması (Cowherd & Levino, 1992)
- Bireyin çatışma (Greenberg, 1990b) ve stres yaşaması (Cropanzano, Goldman & Benson, 2005; Zohar, 1995).

Greenberg (1990b) yaptığı araştırmada, daha az ücret kazanımı nedeniyle oluşan adaletsizlik durumunun çalışanların çalma davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlar, ücret oranlarında algıladıkları adaletsizliği örgüt kaynaklarından çalarak telafi etme yoluna gitmektedir. Janssen (2001) çalışmasında, çabalarının ve ödüllerinin oranını adil olarak algılayan yöneticilerin, çabalarının ve ödüllerinin oranını adaletsiz olarak algılayan yöneticilere göre daha iyi performans gösterdiklerini ve daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymaktadır. Martin & Bernett (1996) örgüte olan katkılarının karşılığını tam olarak alamayan işğörenlerin, diğer işğörenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini iddia etmektedirler. Gyekye & Haybatollahi (2015) çalışmalarında,

örgütsel adalet algısı ile işyeri güvenliği algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların türü ve miktarına karşı olan tepkilerine odaklanmaktadır. Ancak bu ödüllerin oluşturulma biçimlerinin sebep olduğu etkileri açıklamakta yetersiz kalmıştır. Kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların dağıtım kararlarının alınması süreçlerine doğru derinleşen yaklaşım, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren süreç adaleti kavramını ortaya çıkarmıştır (Greenberg, 1987b; Yürür, 2008).

1.1.3.2. Süreç Adaleti

Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar dağıtım adaleti ile ilgili olmuştur. Ancak dağıtım adaleti, sadece kaynakların nasıl dağıtıldığı ile ilgilenmekte; dağıtım kararlarını ortaya koyan süreçleri kapsamamaktadır. Dağıtım kararlarını belirleyen süreçler elbette ki ilgili işgörenlerin örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Hatta bazı durumlarda sonuçları belirleyen süreçler, sonuçların kendisinden daha da önemli olabilmektedir. Bu yüzden bu işlem ve prosedürlerle ilgilenen süreç adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Akyel, 2014).

Folger & Cropanzano (1998) süreç adaletini, dağıtımı belirlemek için kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda süreç adaleti; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçümünde kullanılan işlem, prosedür ve politikaların adil olarak algılanmasıdır. Örneğin bir örgütte performansa dayalı ödüllerin dağıtımının adilliği, dağıtım adaleti boyutunun konusunu oluşturur. Aynı örnekte, performansların değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin, işlemlerin, süreçlerin adilliği ise süreç adaleti boyutunun ilgi alanına girmektedir (Baştürk, 2009).

Süreç adaleti kazanımların dağıtımı ile ilgili kararlarda kullanılan prosedür, işlem, politika ve uygulamaların algılanan adilliği ile ilgilenmektedir (Beugre, 2002). Bu

boyut ile ilgili çalışmaların temelini Thibaut & Walker (1975)'in Süreç Adaleti Teorisi oluşturmaktadır (Greenberg, 1990a). Bu yazarlar, mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçleri ile ilgili bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın sonucunda, bireylerin araştırmacılar tarafından hazırlanan tartışma ve çözüm durumlarına nasıl tepki verdiklerinin iki farklı kontrol boyutuna bağlı olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu kontrol boyutlarından ilki, bireylerin sorunlarını ortaya koyabilmek için kullandıkları süreçlerin üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü); ikincisi ise sonuçları doğrudan belirlerken sahip oldukları kontrol miktarı (karar kontrolü)'dir. Bu araştırma ile bireylerin sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri ve süreçler üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu ile örgütsel adaletin süreç yönü keşfedilmiştir (Irak, 2004).

John Thibaut & Laurens Walker'ın hukuk alanındaki çalışması sonraki yıllarda Leventhal ve arkadaşları tarafından örgütsel alanda genişletilmiştir (Yılmaz, 2004). Thibaut & Walker (1975) süreç kontrolünün önemini vurgularken; Leventhal (1980) ve Leventhal, Karuza & Fry (1980), süreç adaletinin farklı yönlerine odaklanmışlardır. Süreç adaleti algısında birçok unsurun rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Leventhal'a göre; karar vericilerin seçilmesi, ödüllendirme kriterleri, bilgi toplama yöntemleri, karar alma süreçlerinin şeffaflığı gibi işlemler için temel kuralların belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü bu unsurlar işgörenler tarafından kazanımların dağıtımını ile ilgili süreçlerin adilliyinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Akt: Greenberg, 1990a). Leventhal'in Adaleti Yargılama Modeli (Justice Judgement Model) süreçlerin adil olarak algılanabilmesi için aşağıdaki altı kriteri sağlaması gerektiğini iddia etmektedir (Colquitt vd., 2001; Hart, Thomson & Huning, 2016):

- **Tutarlılık:** Örgüt içinde dağıtım söz konusu olan unsurlarla ilgili alınacak kararların farklı zamanlarda farklı kişiler için tutarlı olması gerekmektedir.
- **Önyargılı olmamak:** Karar vericilerin kararlarını ve sürecin adilliyini etkileyebilecek önyargılardan ve kişisel çıkarlardan uzak, tarafsız olmaları gerekmektedir.

- **Doğruluk:** Karar alma süreçlerinin doğru ve kesin bilgilere dayandığından emin olunması gerekmektedir.
- **Düzeltilbilirlik:** Hatalı veya doğru olmayan kararların düzeltilmesi için gerekli mekanizmaların olması gerekmektedir.
- **Etik olma:** Süreç esnasındaki uygulama ve yöntemlerin genel ahlak kurallarına ve etik değerlere uygun olması gerekmektedir.
- **Temsil etme:** Karardan etkilenecek olan tüm tarafların çıkarlarının ve görüşlerinin dikkate alındığından emin olunması gerekmektedir.

Süreç adaleti, işgörenlerin elde edeceği kazanımlar ile ilgili kararların verilmesinde kullanılan yöntemlere ve süreçlere odaklanır. İşgörenler, elde ettikleri kazanımlar belirlenirken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da değerlendirmektedirler (Irak, 2004). Beugrè & Baron (2001), algılanan süreç adaletinin, bireylerin örgütü olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerinde etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

İşgörenler süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde yapılan işlemi veya verilen kararı daha adil olarak görürler (Colquitt vd., 2001). Eğer işgörenler, sonuçların belirlendiği süreçleri adil olarak algıarlarsa, istemedikleri sonuçlarla karşılaştıklarında, bu sonuçlara daha olumlu bakma eğilimindedir. Bir başka ifadeyle, işgörenler söz hakkına sahip oldukları süreçlerin sonucunda daha olumsuz kazanımlar elde etseler bile, herhangi bir etkilerinin olmadığı süreçlere göre etkilerinin olduğu süreçleri daha adil olarak görmektedirler (Bies & Shapiro, 1988). Bu süreç kontrolü etkisi, “adil süreç etkisi” veya “sesini duyurma” etkisi olarak isimlendirilmektedir (Colquitt vd., 2001; İçerli, 2010). İşgörene karar alma sürecinde söz hakkı verme veya alınan kararlarda etkili olma imkânı tanıyan örgütlerde, süreç adaleti algısı daha yüksek olacaktır (Baştürk, 2009).

Dağıtım ve süreç adaleti algısı, örgütlerde birbirinden farklı sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların dağıtım adaleti algıları ücret tatmini, iş tatmini gibi bireysel sonuçlara yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Süreç adaleti algıları ise, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Baştürk, 2009). Örneğin

yapılan bazı çalışmalarda (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992) süreç adaleti algısının dağıtım adaleti algısına göre yöneticilerden memnun olma ve örgüte bağlılık konularında daha etkili olduğu saptanmıştır. Yine Colquitt vd., (2001) tarafından adalet araştırmalarının incelendiği çalışmada, süreç adaletinin; kişilerin elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumları, iş doyumunu, örgütsel bağlanma, örgütsel güven ve otoritenin değerlendirilmesi konuları ile yüksek korelasyona sahip olduğu belirtilmiştir.

Alexander & Ruderman (1987) süreç adaletinin farklı örgütsel değişkenlerle ilişkisini 2800 işgören üzerinde incelemiştir. Çalışma sonucunda; yönetime güven, iş değiştirmeyi düşünme, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ve iş doyumunu ile süreç adaletinin değerlendirilmesi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca yapılan çalışmalar algılanan süreç adaletinin, işgörenlerin hem yöneticilere hem de genel olarak örgüte olan tutumları üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir (Irak, 2004).

Özetle dağıtım adaleti bireylerin kazanım olarak elde ettiklerinin (ücret, ödül, vs.) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içermektedir; süreç adaleti bu sonuçlara ulaşırken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Bu iki adalet türü birbiriyle ilişkili olarak değerlendirilmekle birlikte ayrı yapılar olarak incelenmektedir. Süreç adaleti kavramının ortaya çıkışından sonra araştırmacılar, kazanımların ve süreçlerin adil olmasının, örgütsel adaleti açıklamada yeterli olduğunu düşünmüşlerdir. Ancak, çalışmalar ilerledikçe üçüncü bir boyut daha ortaya çıkmıştır. Bu boyut, kişilerarası ilişkilere odaklanan etkileşim adaletidir (Bağcı, 2013; Irak, 2004).

1.1.3.3. Etkileşim Adaleti

Daha önce de belirtildiği üzere, bazı araştırmacılar örgütsel adaletin üçüncü bir boyuta daha sahip olduğunu savunmuşlardır (Bies & Moag, 1988). Araştırmacılar bireylerin, sonuçların ve işlemlerin adil olmasına önem vermelerinin yanında, işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların niteliğine karşı da duyarlı olduklarını keşfetmişlerdir. Örgütsel adaletin bu üçüncü yönünü, adaletin iletişim

ölçütü olarak ifade etmişler ve etkileşim adaleti olarak isimlendirmişlerdir (Irak, 2004).

Etkileşim adaleti, prosedürler uygulanırken işgörenler arasındaki ilişkilerin adillliğini konu edinir. Karar süreci boyunca bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir. İşgörenler örgütlerinde alınan kararlar ile yöneticilerin kendilerine davranışlarını yakından takip ederler. Dolayısıyla karar alıcıların kararlardan etkilenenler olarak işgörenlerine duyarlılık göstermeleri, saygılı davranmaları ve alınan kararlarla ilgili olarak açıklamalarda bulunmaları halinde etkileşim adaleti algılamalarının artacağı savunulmaktadır (Colquitt, 2001).

Etkileşim adaleti, örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturmakta ve bireyler arasındaki ilişkinin kalitesine işaret etmektedir. Bu boyut, örgüt içinde yöneticilerin çalışanlara karşı tavırlarının ve örgüt içinde alınan kararlar ile ilgili yapılan açıklamaların işgörenlerin adalet algılamalarını etkilediğini ifade etmektedir (Meydan & Basım, 2015).

Etkileşim adaleti, örgüt içindeki uygulamalarla alakalı bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgili olduğu kadar, bu süreçler esnasında ortaya çıkan tutum ve davranışların niteliği ile de ilgilidir. İşgörenler, yöneticilerinin herkese adil davranmasını, eşit bir şekilde aynı kurallara göre iletişim kurmasını beklerler. Kişilere göre farklı tavır ve davranış sergileyen, kaynak dağıtımında farklılık gösteren yöneticiler adil olarak algılanmazlar. Etkileşimde adaletsizlik algılayan çalışanlar, yöneticilerine karşı tepki gösterirler (Halis & Akova, 2008).

Yapılan araştırmalar, kişilerin başkaları tarafından kendilerine gösterilen davranışları, algıladıkları adaletin bir öncülü olarak gördüklerini ortaya koymaktadır (Gürbüz & Mert, 2009). Başka bir ifadeyle, alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçla işgörenlerle samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, süreç adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Bir işgörenin avans isteğinin reddedilmesi, örgütün mali verilerine dayanan mantıklı bir açıklamayla desteklenirse işgören tarafından adil ve makul bir karar olarak algılanmasını sağlayabilir. Küçülme dolayısıyla iş akdine son verilecek bir işgörenin, örgütün

finansal bilgilerine yönelik akla yatkın açıklamalar yapılarak işten çıkarılması da, daha az tepki göstermesini sağlayabilir ve daha adil bir yaklaşımın benimsendiği algısını güçlendirebilecektir (Çetin, 2009).

Skarlicki & Folger (1997)'a göre, işgörenlerin etkileşim adaleti algılarının yüksek olduğu durumlarda, dağıtım ve süreç adaletine ilişkin düşük adalet algılarının önemi azalmaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticiler çalışanlara karşı duyarlı olup, onlara saygılı davranırlarsa, çalışanlar adil olmayan ücret dağılımına ya da adil olmayan süreç ve uygulamalara karşı daha toleranslı olabilmektedirler.

Araştırmalar bireylerin kişilerarası ve yüz yüze ilişkilerde, kendilerine nasıl davranıldığına önem verdiklerini göstermektedir. Nitekim Mikula, Petri & Tanzer (1990) yaptıkları çalışmada, farklı öğrenci gruplarından toplamda 280 farklı, adil olmayan olayı incelemişler ve bu olayların, dağıtım ve süreç adaletinden çok kişilerarası etkileşimlerdeki davranış tarzlarını içerdiğini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları bireylerin kendilerine saygısız, kaba ve saldırgan davranılmasını adil olarak değerlendirmediklerini göstermektedir. Çalışmada bireylerin isteklerini ve duygularını önemsememe, saygısızlık, insanları suçlama, ihanet etme, yalan söyleme, kendisine verilen işi yapmama, hile yapma, diğer insanlarla alay etme gibi davranışların adil olmayan davranışlar olarak nitelendirildiği görülmüştür.

Örgütsel adaletin bu yönünün fark edilmesinden sonra bu konudaki en önemli tartışma konusu, etkileşimsel adaletin diğer adalet türlerinden farklı mı olduğu, yoksa süreç adaletinin içinde mi incelenmesi gerektiği olmuştur. Bu konuyla ilgili olarak Bies, bu adalet türünün süreç adaletinden farklı olduğunu ileri sürmüştür. Bies, bireylerin otoriteye karşı nasıl tepki vereceklerini belirlerken etkileşim adaleti değerlendirmelerini kullandıklarını, tüm örgüte verecekleri tepkileri belirlerken ise süreç adaleti değerlendirmelerini kullandıklarını öne sürmüştür (Irak, 2004). Lind & Tyler (1988), etkileşim adaletinin süreç adaletinin bir parçası olduğunu belirtirken, süreç adaleti kararlarının hem süreçlerin yapısını hem de davranışlarının niteliğini içerdiğini belirtmişlerdir. Masterson vd. (2000); Barling & Philips (1993); Graen & Scandura (1987) ve pek çok araştırmacı süreç ve etkileşim adaletinin farklı faktörlere yüklendiğini bulmuşlardır (Akt: Irak, 2004). Süreç ve etkileşim adaletini birbirinden

ayrı inceleyen çalışmalarda da bu boyutların farklı ilişkilere ve bağımsız etkilere sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Colquitt vd., 2001; Çetin, 2009).

Kuramsal olarak örgütsel adalet kavramı dağıtım, süreç veya etkileşim adaleti olarak ayrılarak inceleniyor olsa da, uygulamada bu süreçleri bağımsız yapılar olarak görmek mümkün değildir (Atalay, 2007). Örgütlerde çalışanların işe olan katkıları, onların verimliliği ve motivasyonları ile doğru orantılıdır. İşgören performansını olumlu yönde geliştirebilmek için de adaleti tüm boyutları ile ele almak ve en doğru şekilde değerlendirmek yerinde olacaktır (Abbasoğlu, 2015).

Örgütsel adaletin işgörenlerin pek çok davranışının anlaşılmasında önemli olduğunun görülmesi ile birlikte örgütsel adalet araştırmaları çok farklı alanlarda da yapılmıştır. İşgörenlerin örgütsel adalet algılamaları örgütler için büyük anlam ifade etmektedir. İşgörenler, örgütsel uygulamaları adil olarak algıladıklarında olumlu davranışlara yönelirken; örgütsel adaletsizlik algısı durumunda ise örgütler için yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla çalışmanın bu kısmında örgütsel adaletin sonuçlarına yer verilecektir.

1.1.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında amaçlarına ulaşım başarılı olabilmesi, en değerli sermayeleri olan işgörenlerin örgütten memnuniyetine bağlıdır. Bu da profesyonel bir örgüt yönetimi ile diğer bir ifadeyle, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının uygulanması ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilere beraber çalıştıkları işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasında, davranışlarının örgüt yararına yönlendirilmesinde, onlara değer verildiğinin hissettirilmesinde önemli işler düşmektedir. Toplumda refahın sağlanması, haksızlıkların önlenmesi ve düzen sağlanması için hukuksal adaletin gerekliliği gibi; örgütlerde de çalışanların refahı ve örgütsel düzen için örgütsel adaletin olması gerekmektedir (İyigün, 2012).

İşgörenlerin örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemesi durumunda; sorumluluktan kaçma, düşmanca tutumlar sergileme, işten ayrılma, sosyal, ruhsal, bedeni rahatsızlık ve bozukluklar gösterme gibi olumsuz davranışsal sonuçlar ortaya

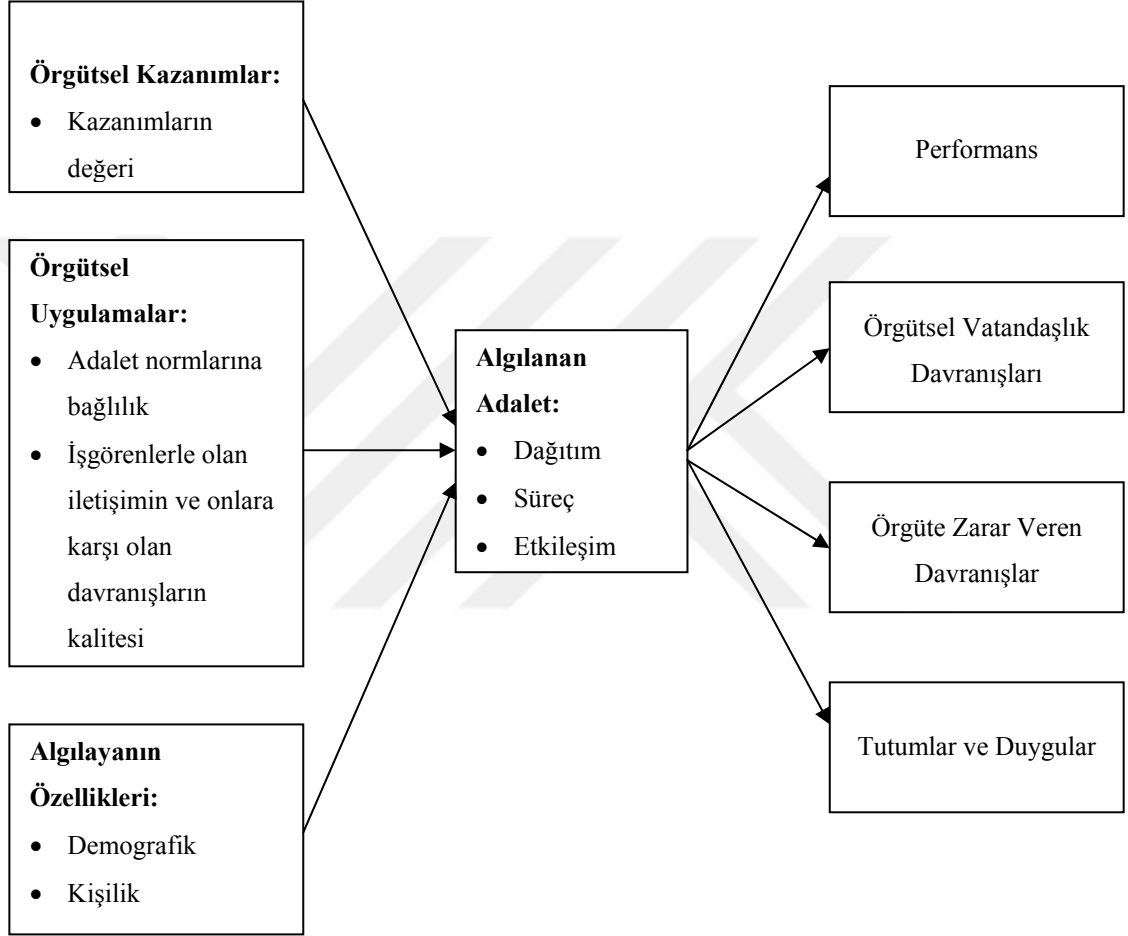
çıkmaktadır. Karar alma süreçlerinin adil olarak algılanmaması örgüte karşı, yöneticilerin davranışlarının adil olarak algılanmaması ile de yöneticilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar gelişmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütler için önemli sonuçları olan adalet algısı, işgörenlerin örgütsel davranışlarını şekillendirmektedir (İyigün, 2012).

Çalıştığı işyerinde adaletin var olduğuna inanan işgörenler, daha başarılı, verimli ve mutlu olmakta, üstün performans sergilemekte ve örgüt ile yöneticiye güven duymaktadır (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991). Olumsuz örgütsel adalet algısına sahip işgörenler ise düşük performans ortaya koymakta, geç gelme ve devamsızlık davranışlarında bulunmakta ve bunların sonucunda örgütlerine yabancılaşmaktadır. Dolayısıyla insan kaynağının örgütlerin en önemli sermayesi olarak görüldüğü günümüzde, örgütsel adalet algısı işgörenlerin iş doyumunu ve motivasyonu için oldukça önemlidir. İşgörenlerin beklentilerinin karşılanması, hak edilen kazanımların tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtıldığı algısına bağlıdır. Dağıtımla ilgili kararlar alınırken, bu süreçlerde işgörenlerin söz sahibi olması, süreçlerin adil uygulanması şarttır. Alınan kararların ise tüm işgörelere tarafsız ve nazik bir şekilde iletilmesi gerekir. İşgörenlerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması da örgütlerin başarısının öncülü olması dolayısıyla, başarılı olmak isteyen örgütler kendi bünyelerinde örgütsel adaleti sağlamak durumundadır (İyigün, 2012).

Örgütsel adaletin belirleyicilerini ve sonuçlarını incelemek amacıyla Cohen-Charash ve Spector (2001), 190 araştırma ve 64757 katılımcının yer aldığı meta-analiz çalışmasında örgütsel adaleti incelemiştir. Söz konusu meta-analizinde örgütsel adalet; dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Cohen-Charash & Spector (2001)'in örgütsel adaletin belirleyicilerine ve sonuçlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeye Şekil 1.2'de yer verilmiştir.

Algılanan adaletin yansımaları söz konusu olduğunda yazarlar öncelikle eşitlik teorisinde de belirtildiği gibi dağıtım adaletsizliğinin performansı etkilediğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle performansın genel olarak dağıtım adaleti ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada, tutumların da performansı

etkileyebileceği ifade edilmiştir. Örneğin süreçlerde algılanan adaletsiz uygulamalar, örgüte ve yöneticilere karşı olumsuz tutumların gelişmesine neden olacak bu durum da performansa olumsuz yansıtacaktır. Araştırma sonuçlarında da, süreç adaleti ile performans arasında güçlü bir pozitif ilişki belirlenmiştir (Cohen-Charash & Spector, 2001).



Şekil 1.2. Örgütlerde Adaletin Rolü

Kaynak: Cohen-Charash & Spector (2001)'den uyarlanmıştır.

Meta-analiz çalışması sonuçları, örgütsel adaletin üç boyutunun da örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde benzer oranda etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgüte zarar verici davranışların süreç ve dağıtım adaleti boyutlarıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Etkileşim adaleti ve zarar verici davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının az olmasından dolayı bu ilişkinin değerlendirilemediği de belirtilmektedir (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Çalışmada ayrıca yöneticilere, örgüte ve kazanımlara karşı gelişen duygusal ve tutumsal tepkiler de incelenmiştir. Bu bağlamda, iş tatmini ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında yüksek derecede ilişkinin var olduğu kanıtlanmıştır. Algılanan adaletin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi de incelenmiş ve duygusal bağlılığın süreç adaletiyle, literatürle paralel olarak, diğer adalet boyutlarından daha fazla ve önemli derecede ilişkisi olduğu saptanmıştır. Devam bağlılığının Konovsky & Cropanzano (1991)'nin çalışmasına göre adaletle bir ilişkisi yokken, yazarlar meta-analiz çalışmalarında devam bağlılığının süreç ve etkileşim adaletiyle negatif bir ilişkide olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda yazarlar, farklı bağlılık boyutlarının farklı adalet boyutlarıyla ilişkili olduğunu ancak genel olarak algılanan adaletin bağlılık üzerinde sanıldığından çok daha fazla etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Yöneticilere ve örgüte güven konusunda süreç, dağıtım ve etkileşim adaletinin benzer etkilere sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütten ayrılma niyetinde, dağıtım ve süreç adaletinin eşit derecede etkili olduğu, etkileşim adaleti algısının etkisinin ise düşük düzeyde kaldığı araştırma bulgularından diğer bir tanesidir. Araştırmada ayrıca olumsuz ruh hali ve öfke, olumsuz duygusal tepkiler altında incelenmiş ve süreç ile dağıtım adaletinin bu konunun belirleyicileri olduğu belirtilmiştir (Cohen-Charash & Spector, 2001).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Kelime anlamı “bağlı olma durumu, merbutiyet” (www.tdk.gov.tr) olan bağlılık kavramı, toplum olarak yaşamın getirdiği doğal bir sonuçtur. Örgütsel bağlılık ise işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eder ve örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında üzerinde sıklıkla çalışılan bir konudur. Örgütsel bağlılık konusunun bu kadar önemli olmasının temel nedeni “insan” faktörüdür. Örgütte mal ve hizmet üretimi için gerekli olan diğer üretim faktörlerinin devamlılığını sağlamak, insan faktörüne oranla günümüzde daha kolaydır. Dolayısıyla, örgütlerin yoğun rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi, insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmasına bağlıdır. Bu bağlamda örgütlerin, çok da kolay bir iş olmayan, çalışan bağlılığını

sağlamaları gerekmektedir. Çünkü çalışanların kendilerini örgütsel amaçlara ve yapılan işe adanmaları olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde yapısal ve yönetsel birçok unsura bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Diker, 2014).

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamanın örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca üretilen mal ve hizmetlerin kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu savunulmaktadır (Kılıçaslan, 2010).

Örgütsel bağlılık konusunun örgütler açısından önem kazanmasında belki de en önemli faktör, insanları yönetmenin çok zor ve karmaşık bir iş olmasından ve bu konunun örgüt yönetimini ve performansını etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, makineleşme imkânlarının sınırlı olduğu ve çoğunlukla yapılması gereken işlerin insan gücüne dayalı olduğu turizm sektöründeki yiyecek-içecek işletmelerinde daha büyük önem arz etmektedir (Güçlü, 2006).

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının işgörenlerin örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik durumu ifade ettiği konusunda ortak bir görüşe sahiptirler (Allen & Grisaffe, 2001). İşgörenler örgüt için çalışmaktadır ve örgütün işgörende oluşturduğu etkilere göre işgörenin örgütsel bağlılık seviyesi değişmektedir. İşgörenleri örgüte bağlayan psikolojik bir durumu yansıtan örgütsel bağlılık kavramının tanımı hakkında literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Bunun en önemli nedeni sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Görgülüler, 2013).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Kanter (1968)'e göre, örgütsel başarı adına örgüt içerisinde faaliyet gösteren aktörlerin örgüte sadakati ve enerjisini verme istekliliğidir.

- Sheldon (1971)'a göre, örgütü genel olarak olumlu değerlendirme ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışma niyetidir.
- Hrebiniak & Allutto (1972)'ya göre, örgütte geçirilen süreye paralel olarak kazanılan özgürlük, terfi imkânı veya ücret zammı hakkı gibi nedenlerden dolayı, örgütten ayrılma isteksizliğidir.
- Mowday, Steers & Porter (1979)'a göre örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte katılımı ve o örgütle özdeşleşmesinin derecesidir.
- O'Reilly & Chatman (1986)'a göre, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığıdır.
- Allen & Meyer (1996)'a göre işgören ve örgütü arasındaki psikolojik bağ şeklinde tanımlanabilen örgütsel bağlılık, işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılma niyetinin daha düşük düzeyde olmasını ifade etmektedir.

Birçok farklı dönemde birçok farklı araştırmacı tarafından çalışılan örgütsel bağlılık kavramı, farklı boyutları ve yönleri ile ele alınmıştır. Görüldüğü üzere söz konusu kavram ile ilgili birçok tanım olmasına karşın bu tanımlar birkaç temel faktörde birleşmektedir. Bu ortak faktörler ışığında örgütsel bağlılık; bireyin belli bir örgütle özdeşleşmesi, amaç ve değerleri benimsemesi, örgütsel amaçlara yönelik çaba göstermesi ile örgütle olan bağının kuvveti şeklinde ifade edilebilir (Diker, 2014). Nitekim, Porter (1968) da örgütsel bağlılığın üç temel unsurdan oluştuğunu savunmaktadır (Akt: Beck & Wilson, 2000; Buchanan, 1974):

- a) Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yüksek çaba sarf etme isteği
- b) Örgütte çalışmaya devam etme yönünde güçlü bir istek
- c) Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme

Özet olarak örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne yönelik genel algısını, bireyin örgütü ve onun amaçlarıyla uyumlu olmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek duyması, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf etmesi ya da örgüt değerlerini ve hedeflerini benimsemesi olarak özetlenebilir (Diker, 2014).

Zamanla değişen politik, ekonomik ve sosyal durumlardan örgütler de etkilenmişlerdir. Bu değişimler, araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını ele alma

anlayışlarında da farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Örneğin, 1960'lı yıllarda işgörenlerin sadece maddi nedenlerle örgütlere bağlılık duydukları yönünde bir anlayış gelişmiştir. Bu dönemde örgütsel bağlılığın duygusal bir durum içermeyen, sadece maddi gereksinimlerden kaynaklı bir kavram olarak açıklandığı görülmektedir. 1970'li yıllardaki çalışmalarda ise, işgörenin örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması şeklinde ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı, duygusal yönü ile de ele alınmıştır (Güçlü, 2006).

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı, insan kaynaklarının önemini kavrayan, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için mevcut çalışanlarını kaybetmeme amacı güden örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Temel amacı süreklilik göstermek olan örgütler, bu amaçlarını işgörenlerinin örgütle ve birbirleriyle uyumlu olduklarında daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. İşgörenlerin örgüt amaçları etrafında birleşmeleri ve bu yönde çaba göstermeleri, birbirine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri, örgütsel bağlılığı beraberinde getirmektedir. Bu sayede, örgüt amaçlarına daha kısa sürede ve etkin bir şekilde ulaşılması söz konusu olmaktadır (Yalçın & İplik, 2007).

Yetenekli işgörenlerin örgütte kalmasını sağlamak, örgütlerin başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Örgütten ayrılan bir işgörenin yerinin doldurulması zaman alan ve örgüt için ek bir maliyet unsuruna neden olan bir durumdur. Ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü örgüte ve işe ait bilgi, kurumsal deneyim ve müşteri portföyü örgütler için önemli kayıplar olabilmektedir. Bunun yanı sıra, işten ayrılanların yerine alınan personelin işe alıştırılması, eğitimi, örgüte uyum sağlaması ve benzeri durumlar için geçen süre ve bunların maliyeti de örgütler açısından hem iş hem de ekonomik olarak kayıp olmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak için ellerinde bulunan insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İşgörenler örgüte ne kadar bağlı ise, örgüt o derecede güçlenmektedir. Tüm bu nedenlerle, işgören ile örgüt arasındaki ilişkide önemli bir yer tutan ve işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek o örgütte

çalışmaya devam etmek istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır (Çakıcı, 2012).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların birçoğu, bağlılığı olan işgörenlere sahip olmanın sonuçlarına ilişkindir. Söz konusu çalışmaların sonuçları her zaman birbirleriyle tutarlı olmasa da, genelde örgütsel bağlılık pozitif tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmiştir. Örneğin, katılım ve motivasyon (Farrell & Rusbult, 1981; Stumpf & Hartman, 1984), sadakat (Kanter, 1968; O'Reilly & Caldwell, 1980), iş performansı (Angle & Perry, 1981; Mowday, Porter & Dubin, 1974; Steers, 1977), olumlu sosyal davranış (O'Reilly & Chatman, 1986; Organ, 1988) konularıyla çalışılmış ve pozitif yönde ilişkilendirilmiştir. Bazı çalışmalarda da, örgüt için maliyet anlamına gelen; işe devamsızlık (Angle & Perry, 1981), işgören devir oranı (Hom, Katerberg & Hulin, 1979; Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) gibi olumsuz davranışlarla negatif yönde ilişkilendirilmiştir (Akt: Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte katılımını, bulunduğu örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde bağlanmasını ifade etmektedir ve genel olarak örgütün etkinliğinin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı olmayan işgörenlere göre, örgüte ve üretime katılımlarının daha yüksek olduğu ve daha iyi bir performans gösterdikleri savunulmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Yalçın & İplik, 2007).

Örgüte bağlılık gösteren işgörenlerin aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları, görev bilinciyle ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler işi bırakma, devamsızlık gibi örgüt için olumsuz olan durumlardan uzaktırlar. Bunun yanında örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütün maliyetlerini düşürerek örgüte fayda sağlayacakları da düşünülmektedir (Şahin & Kavas, 2016).

Bireyin amaçları ile örgüt amaçları arasında dengenin kurulmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde, işgören verimliliğinin etkin olarak sağlanmasında en önemli

faktörlerden biri örgütsel bağlılık düzeyidir. İşgörenin örgütsel bağlılığı arttıkça örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütle kendini özdeşleştirme kolaylaşır, fedakârlık duygusu artar. Örgüt üyeliğini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilir. Diğer taraftan bağlılığın düşük olması ise, örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri beraberinde getirecektir. Bu durum örgütte işgören devrinin artmasına, dolayısıyla verimliliğin düşmesine ve maliyetlerin artmasına yol açacaktır (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009).

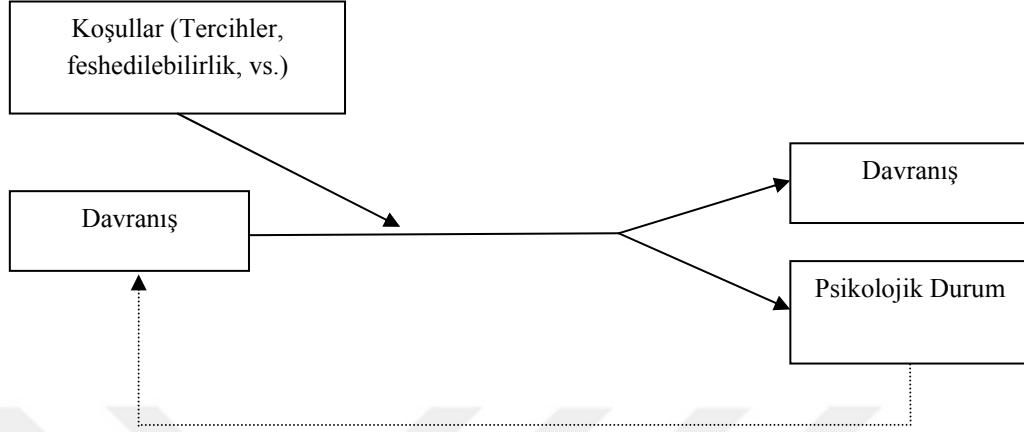
1.2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar ve Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı konusundaki farklı bakış açıları, kavramın sınıflandırılmasında da kendisini göstermektedir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan tanımların çoğu bağlılığı, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki farklı temele dayandırmaktadır. Birinci yaklaşım, örgütsel bağlılığı “davranış” olarak değerlendirirken; ikinci yaklaşım “tutum” olarak değerlendirmektedir (Blau & Boal, 1987).

Davranışsal yaklaşım, bireyin belirli bir örgütte çok uzun süre kalmasıyla ortaya çıkan bağlılığı ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre davranışsal bağlılık gösteren işgören, örgütün kendisinden ziyade, yaptığı faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgüte bağlılıktan daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak geliştirdiği bağlılıktır. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı nedenlerle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışlara bağlanmaktadır. Zamanla söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer & Allen, 1991).

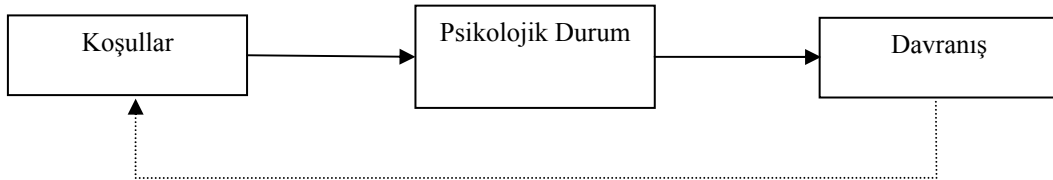
Davranışsal yaklaşım bireyin örgüte bağlılığını; örgütte geçirilen süreyle (kıdem) ilgili hak edilen ücret miktarı, ücret dışında hak kazanılmış olan diğer ek olanaklar (şirket aracı, lojman vs.) gibi kazançlarla açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, birey örgütten ayrılmanın maliyetini hesap ederek örgütüne bağlı olmaktadır. Nitekim Etzioni (1961) bu anlayıştaki örgütsel bağlılığı “hesapçı” olarak tarif etmektedir. Becker (1960), Hrebiniak & Alutto (1972) ve Salancik (1977) örgütsel bağlılığı davranışsal temele dayandıran araştırmacılarıdır (Blau & Boal, 1987). Davranışsal

yaklaşımın Meyer & Allen (1991)'a göre şematik temsili Şekil 1.3'te gösterilmektedir.



Şekil 1.3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım
Kaynak: Meyer & Allen (1991)'den uyarlanmıştır.

Tutumsal yaklaşım ise, bireyin örgütle olan ilişkilerine ve örgütle ilgili pozitif düşüncelerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını, örgütü değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Görgülüler, 2013). Bireyin örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesidir. Etzioni (1961), Kanter (1968) ve özellikle Porter ve arkadaşları (Porter vd., 1976; Porter & Smith, 1970; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) örgütsel bağlılığı tutumsal temele dayandıran araştırmacılarıdır (Akt: Blau & Boal, 1987). Tutumsal yaklaşımın Meyer & Allen (1991)'a göre şematik temsili şekil 1.4'de gösterilmektedir.



Şekil 1.4. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım
Kaynak: Meyer & Allen, (1991)'den uyarlanmıştır.

Şekil 1.3. ve 1.4'teki değişkenlerin sıralanışı ve düz çizgilerle gösterilen temel neden-sonuç ilişkileri incelendiğinde, iki yaklaşım arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Ancak her iki yaklaşımda da, kesik çizgilerle gösterilen ikincil ilişkilerin bağlılık-davranış zincirinde tamamlayıcı süreçlerin de var olabileceğini gösterdiği unutulmamalıdır. Tutumsal yaklaşımda bağlılığın davranışsal sonuçları, bağlılığın istikrarını sağlayan ya da değişmesine neden olan koşulları etkileyecektir. Davranışsal yaklaşımda ise, davranış sonucunda gelişen tutumların gelecekteki davranışları etkilemesi beklenmektedir (Meyer & Allen, 1991).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık konusu ile ilgili boyut, sınıf ve yaklaşım kavramlarında farklılık olduğu görülmektedir. Bağlılık kavramı hakkında farklı bakış açıları mevcuttur. Ancak farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımlarının birbirine benzediği ve hatta birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir (Sığırı, 2007).

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker (1960)'a dayanmaktadır. Literatürde “taraf tutma” ya da “yan bahis” olarak adlandırılan Becker'in “side-bet” teorisine göre bağlılık; bireyin örgüt için harcadığı zaman, çaba ve emeği (yatırımlar) ile bunların karşılığında elde ettiği statü, maaş ve ek gelirleri kaybetmek istememesi sonucu oluşmaktadır (Becker, 1960). Diğer bir deyişle, işgörenin örgütten ayrılmasının birtakım bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur (Sığırı, 2007).

Davranışsal yaklaşımın temeli, Becker'in “yan bahis” teorisine dayanmaktadır. Becker, örgütsel bağlılığı; bireyin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimi olarak açıklamaktadır. Bireyin örgüte olan bağlılığı, direk veya dolaylı olarak örgüte sunduklarının maliyetine göre artmaktadır. Dolayısıyla birey, çalıştığı örgüte duygusal anlamda bağlanmamakta; örgütten ayrılması halinde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Çakıcı, 2012). Meyer ve Allen'in devam bağlılığının temel çıkış noktasının Becker'in teorisi olduğunu söylemek mümkündür (Sığırı, 2007).

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri de Etzioni (1961)'ye aittir (Bülbül, 2010). Etzioni, örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve işgörenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur. Etzioni; yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve ahlâkî katılım şeklinde üç örgütsel katılım türü belirlemiştir. Bunlardan “ahlaki katılım”, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Ahlâkî bağlılık; bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını kabul ederek içselleştirdiği zaman oluşur. “Hesapçı katılım” bireyin örgüte karşı olumlu veya olumsuz yöneliminin düşük şiddette olması durumudur. İşgörenler, örgüte katkıları ile örgütten yaptıkları iş karşılığında aldıkları ödüller arasında olan ilişkiyi faydalı ve tarafsız bir değişim ilişkisi olarak gördükleri durumda örgüte hesapçı bir bağlılık duyarlar. “Yabancılaştırıcı katılım” ise bireyin örgüte karşı kuvvetli olumsuz bir yönelimi olarak belirtilir. Bu katılım türü, alternatiflerin olmamasından ortaya çıkmaktadır. Bu tür katılım duyan işgörenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya ailelerinin başka bir yere taşınma imkânının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadırlar (Güçlü, 2006).

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, bireylerin örgüt geleneğinde süregelen ve organize edilmiş davranış kalıplarını yerine getirme yoluyla kendi ihtiyaçlarını giderdiği ve çıkarlarını koruduğu bir süreç olarak tanımlamaktadır. Etzioni'den farklı olarak Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması, devam bağlılığı, kaynaşma bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklindedir. Kanter, “devam bağlılığını” bireyin örgütten ayrılma maliyetinin örgütte kalma maliyetinden daha fazla olduğu durumda, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi olarak açıklamaktadır. “Kaynaşma bağlılığı”nı ise, örgüt üyelerini birbirine yakınlaştıran duygusal bağ ve aynı grubun üyesi olmanın verdiği memnuniyet duygusu ile ifade etmektedir. “Kontrol bağlılığı”nı ise örgüt tarafından istenilen davranışları sergilemenin doğru ve ahlaki olarak görülmesi ve bu doğrultuda davranmanın normatif bir gereklilik olduğu düşüncesi ile açıklamaktadır. Kanter (1968) savunduğu bu bağlılık modelini, Kelman (1958)'in bağlılık modeline benzetmektedir.

Kelman bağıllığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç farklı motivasyonel süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almaktadır (Kelman, 1958). Aynı yöntemi izleyen O'Reilly ve Chatman (1986) da bağıllığın boyutlarını; "uyum" (compliance), "özdeşleşme" (identification) ve "içselleştirme" (internalization)" olarak ifade etmektedir. O'Reilly & Chatman örgütsel bağıllığı, bireyin örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağıllığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Bu boyutta birey, örgüte bir çıkar karşılığında (araçsal bağıllık) bağıllık duyar. Tutum ve davranışlar, paylaşılan değerlerden değil belirli ödülleri elde etmek için geliştirilir. Özdeşleşme bağıllığı ise, bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanmaktadır. Birey üyeliğini sürdürdüğü örgüt ile gurur duymakta, örgüt değerlerini benimsememekte ancak saygı duymaktadır. İçselleştirme ise, örgütte teşvik edilen, istenilen tutum ve davranışların bireyin kendi değerleriyle uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, içselleştirme boyutu kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986).

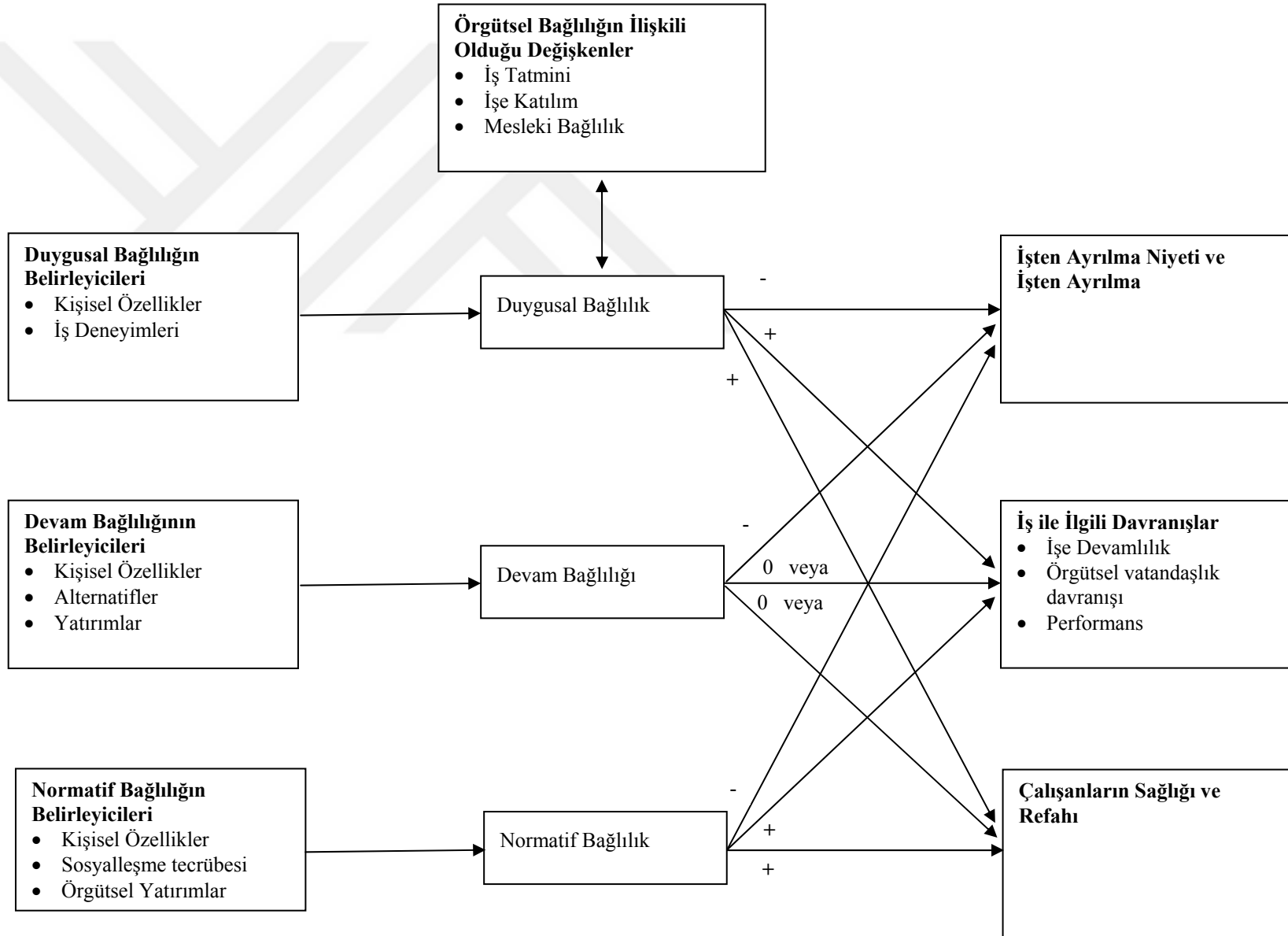
Meyer ve Allen öncelikle bağıllığı 1984 yılında "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations" adlı çalışmalarında iki boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar duygusal olarak bağlı olma (duygusal bağıllık) ve hesaba dayalı olarak bağlı olma (devam bağıllığı) şeklinde açıklanmıştır. Daha sonra Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağıllığın ahlaki boyutuna atıfta bulunan ve orijinali Weiner & Vardi (1980)'nin çalışmasına dayanan normatif bağıllığın eklenmesiyle üç boyutlu örgütsel bağıllık modelini (three component model) geliştirmişlerdir. Bu modelde bireylerin örgütsel bağıllıklarının duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabileceğini ifade etmişlerdir.

Şekil 1.5'te bağıllığın üç boyutu arasındaki ilişkiler, bu bağıllık boyutlarını etkileyen faktörler, bağıntılar ve sonuçları gösterilmektedir. Şeklin sol tarafında, bağıllık boyutlarının oluşumunda rol oynayan değişkenler sınıflandırılmaktadır. Sağ tarafında ise bağıllığın sonuçları yer almaktadır. Bağıllığın üç boyutu da işten ayrılma niyeti üzerinde negatif korelasyona sahipken; işe devamlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi iş ile ilgili diğer davranışlarda farklı etkiler göstermektedir. Arzu edilen işgören davranışları üzerinde en çok duygusal bağıllığın, onu takiben

normatif bağıllığın etkili olduğu; devam bağıllığının ise bu davranışlarla ya ilişkisiz ya da negatif yönde bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Örgütsel davranış bilimcilerinin bir kısmı (Wiener, 1982; Mowday, Porter & Steers, 1982; Blau, 1985; Brown, 1996) genellikle işgörenin hissettiği örgütsel bağıllığın örgütün bütününe karşı hissedildiğini kabul ederek, örgütsel bağıllığı tek boyutlu bir yaklaşımla ele alıp çalışmışlardır. Bunun yanı sıra, diğeri bir grup araştırmacı ise (Angle & Perry, 1981; O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988; Allen & Meyer, 1990) örgütün farklı unsurlardan oluştuğunu ve bir işgörenin bu unsurların her birine farklı örgütsel bağıllık geliştirebileceğini savunmuşlardır (Akt: Güçlü, 2006).

İşgörenin örgüte olan bağıllığı literatürde farklı boyutlarda ele alınsa da Meyer ve Allen'in (1990) üç boyutlu bağıllık modeli, Türk kültürü ve çalışma hayatında geçerli olabilecek yeterlikte ve istatistiksel olarak diğeri modellere göre anlamlı bir üstünlüğe sahip olduğundan (Çakıcı, 2012) bu çalışmada örgütsel bağıllık; duygusal, devam ve normatif bağıllık olmak üzere üç boyutta ele alınacaktır.



Şekil 1.5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002)'dan uyarlanmıştır.

1.2.3.1. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer (1990, 1996) duygusal bağlılığı, bireyin örgütüyle özdeşleşmesi, bütünleşmesi ve duygusal olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan birey, örgütün üyesi olmaktan gurur duyar, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar. Örgütüne karşı kuvvetli duygusal bağlılık hisseden işgören örgütü ile bütünleşmekte ve örgütüne katkı sağlamak için daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olmaktadır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan işgören, örgütte kalmaya, ihtiyaç duyduğundan değil gerçekten kalmak istediği için devam eder (Allen & Meyer, 1990).

Duygusal bağlılık; bireyin örgüte pasif olarak itaat etmesinden daha fazlasını kapsayan; bireyin örgütün daha iyi olabilmesi için birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olması durumunu içeren aktif bir bağlı ifade etmektedir. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan işgören örgütünün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak ister. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adanması tanımını içerdiğinden yukarıda ifade edilen O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı içselleştirme boyutu ile büyük oranda benzerlik göstermektedir (Gürbüz, 2006). Duygusal bağlılığın en önemli noktasını, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi oluşturmaktadır (Diker, 2014).

Duygusal bağlılığa etki eden faktörler, diğer bir ifadeyle duygusal bağlılığın belirleyicileri şu şekilde sıralanmaktadır (Allen & Meyer, 1990):

- İş Güçlüğü: İşgörenin yaptığı işin güç ve mücadele gerektiren, heyecanlı bir iş olması
- Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğinin açıkça belirtilmesi
- Amaç Açıklığı: İşgörenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda net bir fikrinin olması
- Amaç Güçlüğü: Ulaşılması hedeflenen amacın güç ve mücadele gerektirmesi

- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin astların fikirlerini dikkate alması
- İş Arkadaşları Arasındaki Uyum: Örgütte çalışan bireyler arasında yakın ve uyumlu ilişkilerin olması
- Örgütsel Güven: İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması
- Eşitlik: Tüm işgörenlere eşit davranılması
- Kişisel Önem: İşgörene örgüt için önemli olduğu duygusunun verilmesi
- Geri Bildirim: İşgörenin iş performansı ile ilgili geri bildirim olması
- Katılım: İşgörenin kendi işi ile ilgili kararlara katılımının sağlanması

Sonuç olarak, duygusal bağlılık işgörenin örgütle kendini bir bütün olarak görmesini, örgütüyle özdeşleşmesini, örgüt çıkarlarını üst seviyede tutmasını, örgüt için fedakârlık yapmaya eğilimli olmasını sağlayan psikolojik bağlılıktır (Çöp, 2008). Bu nedenlerden dolayı, örgütler açısından en önemli olan bağlılık boyutu olduğu genel olarak kabul edilmektedir (Gürbüz, 2006).

1.2.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı Becker'in Yan Bahis Kuramından (1960) yola çıkılarak geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların büyüklüğü ve miktarı ile algıladıkları alternatif azlığı veya yokluğu sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır (Allen & Meyer, 1990).

Bağlılığın bu boyutuna göre, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesi, o işgöreni örgüte bağlayacaktır (Çöp, 2008). Devam bağlılığı örgüt ile işgören arasında çıkara dayalı olarak gerçekleşen bağlılıktır. Bu nedenle literatürde "Rasyonel Bağlılık" veya "Algılanan Maliyet" olarak da isimlendirilmektedir (Çakıcı, 2012).

Devam bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması halinde ortaya çıkabilecek maliyetlerden ve iş alternatiflerinin azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesidir.

Devam bağılılığı yüksek olan işgörenler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algıladıkları iş alternatiflerinin azlığı veya yokluğu da onları örgüt üyeliğini sürdürmek zorunda bırakır (Allen & Meyer, 1990). Bu durumda da işgören, örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergiler. Bu örgütler açısından istenmeyen bir bağıllık boyutudur (Çöp, 2008).

Devam bağıllığına etki eden faktörler, diğer bir ifadeyle devam bağıllığının belirleyicileri şu şekilde sıralanmaktadır (Allen & Meyer, 1990):

- Beceriler: İşgörenin aldığı eğitimi ve o örgütte kullandığı becerileri diğer örgütlerde kullanıp kullanmayacağı
- Taşınma: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda başka bir coğrafi bölgeye taşınma zorunluluğu ihtimali
- Kendine Yatırım: İşgörenin çalışmakta olduğu örgütte çok zaman ve çaba harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi
- Kıdem Esaslı Kazanç: İşgörenin çalışmakta olduğu örgütten ayrılması durumunda, o güne kadar elde ettiği kıdem esaslı kazançlarını kaybedecek olması
- Toplum: İşgörenin, yaşadığı bölgedeki sosyal çevresine yaptığı yatırımları kaybedeceği düşüncesi
- Alternatif İş Olanakları: İşgörenin örgütten ayrılması halinde aynı nitelikte veya daha iyi bir iş bulma ihtimalinin olup olmaması

Görüldüğü üzere, işgören örgüte harcadığı zamanı ve enerjiyi düşündüğünde, örgütsel temelli becerilerinin başka bir örgüte transfer olmasının zor olduğunu gördüğünde ve kıdem esaslı kazançlarını kaybedeceğini fark ettiğinde örgüte olan bağıllığı artacaktır (Mercan, 2006). Bu bağıllık boyutunda birey, istese de örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü devam bağıllığı, örgüte yapılan yatırımların toplamı ve işgörenlerin algıladıkları alternatif iş imkânlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır. Devam bağıllığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Alper, 2007).

1.2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, özünde işgörenlerin örgüte, örgütün değerlerine ya da politikalarına karşı sadakat ya da minnet gibi duygularını temel alan örgütsel bağlılık boyutudur. Meyer ve Allen (1997) normatif bağlılığı, işgörenin ahlaki olarak örgütten ayrılmaması gerektiğine inandığı için kendini örgüte bağlı hissetmesi olarak açıklamaktadır. Bireyin örgüte normatif bağlılık duymasında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanması etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu boyutunda, işgörenlerin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan duygu ve düşünceler yer almaktadır (Akt: Yalçın, 2009).

Normatif bağlılık, işgörenin örgüte bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması sonucunda gelişen ve bireyi örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşündüren boyuttur. Normatif bağlılık boyutu, işgörenin hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgüte girdikten sonraki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği ahlaki baskılardan etkilenmektedir. Ayrıca örgütün işgörene yaptığı yatırım ve harcamalar (işe alıştırma, işi öğrenmeyle ilgili masraflar, eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler) sonucu, işgörende örgüte karşı bir borçluluk hissi uyanmaktadır. Bu durum işgören-örgüt ilişkisinde bir dengesizliğe yol açmakta ve işgören borcunu ödeyene dek kendini örgüte adamaya çalışmaktadır. Bu duygu ve düşünceler de normatif bağlılığı doğurmaktadır (Meyer & Allen, 1991).

Bu bağlılık türünde işgören, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır. Normatif bağlılığın; işgörenin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermenin doğru ve ahlaki olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devam bağlılığından farklı olduğu savunulmaktadır (Bülbül, 2010).

İşgörenin örgüte yönelik istek, ihtiyaç veya sorumluluk duyguları onun örgüte olan bağlılığının boyutunu belirlemektedir. Ancak üç bağlılık boyutunun ortak noktası,

bireyin örgütten ayrılma ihtimalini farklı sebeplerle en aza indirmeleridir. Duygusal bağlılığı güçlü olan birey kendi istediği için örgüte bağlanır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmakla ilgilidir. Devam bağlılığı yüksek olan birey, ihtiyaç duyduğu için örgütte kalır. Normatif bağlılığı güçlü olan birey ise kendini örgütte kalmaya zorunlu hissettiği için örgüt üyeliğini sürdürür (Meyer & Allen, 1991).

1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Araştırmacıların örgütsel bağlılıkla ilgilenmelerinin nedenlerinden en önemlisi, örgütsel bağlılığın örgüt açısından önemli sonuçları olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar benimsenebilir olmadığında, işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeydeki bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması muhtemeldir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konmaktadır. Bunlardan özellikle iş tatmini, motivasyon ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000). Örneğin Aven, Parker & McAvoy (1993) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar. Gellatly (1995)'e göre, örgütsel bağlılık ne kadar yüksek ise işgören devir oranı o kadar düşük ve devamsızlık davranışı o denli az gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılığın işgücü devrinin açıklanmasında iş tatmininden daha etkili olduğunu savunan çalışmalar da mevcuttur (Robbins, 1996).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. İşgörenin örgütsel bağlılığı; düşük, ılımlı (orta) ve yüksek düzeyde görülebilmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel

bağlılık sonuçları tablo 1.1’de özet olarak sunulmakta ve aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

1.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılığın hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz etkileri söz konusudur. Düşük örgütsel bağlılık bireysel yaratıcılığın ve yenilikçiliğin kaynağı olabilir. Aynı zamanda örgüte bağlılığı düşük olan bireyler her zaman alternatif iş olanaklarını araştırabileceklerindendir; bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir (Mercan, 2006). Örgütten ayrılan bireyler de daha iyi bir ruh sağlığına sahip olabilir. Düşük örgütsel bağlılık örgütsel düzeyde ele alındığında, örgüte düşük düzeyde bağlı olan zayıf performansla sahip, birliği bozan işgörenlerin örgütten ayrılması, bu kişilerin ileride verebileceği olası zararlardan örgütün korunmasını sağlar. Ayrıca bu kişilerin yerine gelen yeni işgörenler örgütü yeni ufuklarla, yeni yeteneklerle zenginleştirebilirler (Randall, 1987).

Diğer taraftan düşük örgütsel bağlılık, bireylerin kariyerlerini olumsuz etkiler. Çünkü yöneticiler örgüte tam bağlı olan işgörenleri terfi ettirme eğilimindedirler. Olumsuz sonuçları örgüt açısından değerlendirildiğinde, düşük örgütsel bağlılığın genellikle yüksek düzeyde işgören devri, devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin olmaması, verimsizlik, örgüte sadakatsizlik, hırsızlık gibi istenmeyen davranışlara yol açtığı düşünülmektedir (Randall, 1987).

1.2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılık arttıkça bireylerin örgüte olan sadakat duyguları gelişir. Daha fazla bağlılık aynı zamanda işgörenlerin örgüte fayda sağladıklarına olan inançlarını, güvenlik ve ait olma duygularını da güçlendirir. Ancak ilimli bağlılık, sınırsız bir bağlılığı ifade etmemektedir. Bu düzeyde işgörenler, sistem tarafından şekillendirilmek istememekte ve birey olarak kimliklerini koruma çabası içerisinde olmaktadır. Örgütün bütün değerlerini değil sadece en önemli değer ve normları kabullenme eğilimindedirler. Kendilerinden beklenenleri karşılarken, kendi değerlerini de devam ettirmektedirler. Örgütsel olarak ise, artan örgütsel bağlılık çok önemlidir. Örgüt,

Tablo 1.1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyleri	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> Yavaş kariyer gelişimi ve ilerleme Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma çabası 	<ul style="list-style-type: none"> Düşük performanslı işgörenlerin ayrılması ile örgüte yeni işgörenler katarak, zararı sınırlandırma ve örgütsel morali yükseltme Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları
Orta	<ul style="list-style-type: none"> Güçlendirilmiş aidiyet duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat Bireysel yaratıcılık Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> Sınırlı kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Artan işgören kıdemi Sınırlı ayrılma isteği Sınırlı işgören devri Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlaması İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi Örgütsel etkinliğin azalması
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin kariyer gelişimlerinin hızlanması ve ücretlerinin artması Olumlu davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmaları 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel gelişim, yaratıcılık, yenilik ve hareket olanaklarının bastırılması Değişime karşı bürokratik direnç Sosyal ilişkilerde gerilim İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği İş dışındaki faaliyetler için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve istikrarlı işgücü Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgüt isteklerini kabul etmesi Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall (1987)'den uyarlanmıştır.

artan sadakat duygusundan direkt olarak fayda sağlar. Bağlılığı artan işgören örgüt için, iş tatmini artan ve örgütten ayrılma ihtimali azalan işgören anlamı taşımaktadır (Randall, 1987).

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman en uygun sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Çünkü işgören tam anlamıyla örgütü benimsemediğinden örgüt içindeki ilerlemesi yavaş olur ve kararlarını verirken zorlanır. Örgüte tam olarak bağlı olmayan işgörenler, iş arkadaşlarına işbirliği, yardımlaşma, dayanışma gibi örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimde olmazlar. Bu da özellikle öngörülmedik durumlarda örgüt için istenmeyen sonuçlar doğurur (Randall, 1987). Ancak yine de ılımlı örgütsel bağlılıkta hem örgüt hem de işgören açısından olumlu yanları daha ağır basan sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Çakıcı, 2012).

1.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yüksek bağlılık işgörenlerin kariyer gelişimlerini hızlandırır ve ödül ile ücretlerinin artmasını sağlar. İşlerini tutkuyla yapan işgörelere örgüt tarafından daha fazla değer verilir. Örgüte bağlı işgören, örgüt için güvenilir ve devamlı işgücüdür. Bazı örgütler, yüksek bağlılık taşıyan işgörenleri amaçlarına ulaşmak için olmazsa olmaz olarak görürler. Çünkü bu işgörenler örgütün fazladan çalışma taleplerini gönüllü olarak kabullenirler (Randall, 1987).

Diğer taraftan, yüksek bağlılık bireysel gelişimi, yaratıcılığı ve yenilik arayışını engeller. Aynı zamanda bireylerin alternatif arayışında olmamasından dolayı hareketliliğin de önünü keser. Yüksek bağlılık aile ilişkilerinin de zedelenmesine neden olabilir. Çünkü kariyer başarısı yoğun çaba ve zaman gerektirir ve bu da aile yaşantısını olumsuz etkiler. Yüksek düzeyde bağlılığın, örgütün esnekliğini de azaltıcı etkisi olabilir. Geleneksel uygulamalara, geçmişteki prosedür ve politikalara aşırı güven duymakla birlikte yeniliğe karşı direnç oluşturabilir. Yüksek düzeyde bağlılık insan kaynaklarının verimsiz kullanımını da beraberinde getirebilir. Yüksek düzeyde bağlılığın en önemli olumsuz sonuçlarından biri de, bağlılığı yüksek işgörenlerin örgüt yararına yasadışı veya etik olmayan eylemlerde bulunmaktan çekinmemesidir. İlk bakışta örgütün bu durumdan fayda sağlayacağı düşünülse de,

bu durum imaj zedelenmesi, müşteri, paydaş veya işgören kaybı gibi olası istenmeyen sonuçlar doğurabilir (Randall, 1987). Örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda, hem bireysel hem de örgütsel açıdan, zararları yararlarından fazla olabilmektedir (Çakıcı, 2012).

1.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel davranışlarının anlaşılması ve açıklanması için önemli bir unsurdur ve işgörenlerin örgütsel adalete ilişkin algılamalarından etkilenmektedir (Yılmaz, 2004). Adalet ve bağlılık ilişkisi üzerine günümüze dek yapılan birçok araştırma bu iki kavram arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Erkuş, Turunç & Yücel, 2011).

Günlerinin önemli bölümünü işyerinde geçiren insanlar, çalıştıkları örgüt için zaman ve emek harcamakta ve bunun karşılığında tatmin edici kazanımlar sağlamayı beklemektedirler. Bu kazanımların elde edilmesi sırasında da, örgütlerinde adil uygulamalar ve politikalarla karşılaşan işgörenlerin karşılaşmayanlara oranla daha olumlu davranışlar sergilemesi yaygın bir kanıdır (Keleş, 2014). Nitekim, adalet ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda, birçok örgütsel davranışın adalet algısı ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Greenberg, 1987a).

Moorman (1991); Greenberg (1990b), Alexander & Ruderman (1987), Folger & Konovsky (1989), Fryxell & Gordon (1989) ve Gordon & Fryxell (1989) gibi çalışmaları örnek göstererek, örgütsel adalet algısının, işgörenlerin işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilediği görüşünden hareketle, işyerinde kendilerine adil davranıldığını hisseden işgörenlerin, işine, örgütüne ve yöneticilerine karşı pozitif bir tutum içerisinde olacaklarını ifade etmektedir.

Olumlu örgütsel adalet algısına sahip işgörenler, örgütlerinde daha başarılı, verimli ve mutlu olmakta, yüksek performans sergilemekte ve örgüt ile yöneticiye güven duymaktadır. Olumsuz örgütsel adalet algısına sahip işgörenler ise, düşük performans göstermekte, devamsızlık yapmakta ve örgütlerine yabancılaşmaktadır (İyigün, 2012; Tuna, 2013). Adalet algısı insanlar için önemli bir güdüleyicidir. Bir

işgören çalıştığı örgütte adil bir ortam olmadığını düşünüyorsa örgüte bağlılığı azalacak, diğer taraftan eğer adil bir ortam olduğuna inanıyorsa, örgütte kalmaya devam edecek ve örgütüne bağlılığı artacaktır. İnsanlar adaletli uygulamalar ve kararlar karşısında örgütüne olumlu duygular besleyecekken, adaletli olmayan uygulamalara ise olumsuz tutumlar geliştirecek ve en önemlisi örgütlerine bağlılık göstermeyeceklerdir (Altaş & Çekmecelioğlu, 2015; Ölçer, 2015; Tuna, 2013). Örneğin, çalıştıkları restoranı başkalarının çalışmaları için tavsiye etmeyecek, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik davranışlar sergilemeyeceklerdir (Alper, 2007).

DeConinck & Bachmann (1994) örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde bağlılık yarattığını, farklı davranışlara maruz kalmanın ise bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığını ileri sürmüştür. Karavardar (2015) dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Mahmoudi, Hassani & Aghlmand (2017), algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini ile pozitif yönde ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Mete & Serin (2014), yüksek düzeydeki örgütsel güven duygusunun ve adalet algısının örgütsel bağlılığı arttıracakları sonucuna ulaşmıştır.

Yalçıntaş, San & Çelik (2017), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Aküzüm (2014), örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olduğunu belirtmektedir.

Yapılan çalışmalarda, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık konuları arasındaki ilişki incelenirken, bu kavramların altında açıklanan boyutların birbirleriyle olan ilişkilerinin de ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir. Kumar, Bakhshi & Rani (2009) örgütsel adalet algısı ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, sadece dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koyarken; örgütsel bağlılık üzerinde hem dağıtım hem de süreç adaletinin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Klendauer & Deller (2009), örgütsel adaletin her üç boyutunun da (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, ancak etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık

arasındaki bu ilişkinin diğerlerine göre daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır. Demir & Birkök (2016) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, dağıtım ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, ancak etkileşim adaletinin daha güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Konovsky & Folger (1987) süreç adaletinin ücret tatminini etkilemediğini ancak örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Aksine dağıtım adaletinin ise, ücret tatmini üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Cohen-Charash & Spector (2001), 190 araştırma ve 64757 katılımcıyı dâhil ettikleri meta-analiz çalışmasında söz konusu bağlılık ve yöneticilere güven olduğunda süreç adaletinin diğer adalet türlerine göre daha etkili olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Folger & Konovsky (1989) de çalışmalarında, aynı sonuca ulaşmış ancak ücret artışı söz konusu olduğunda ise, dağıtım adaletinin diğerlerinden daha etkili olduğunu ifade etmiştir. Bu verilerden hareketle süreç adaletinin dağıtım adaletine göre örgütsel bağlılık, yöneticilere güven duyma gibi örgüte yönelik tutumları daha fazla etkilediği; dağıtım adaletinin ise ücret tatmini gibi bireysel kazanımlar söz konusu olduğunda süreç adaletine göre daha ön planda olduğu yorumu yapılabilir.

Ölçer (2015) de çalışmasında, önceki çalışmalarla uyumlu olarak, dağıtım ve süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu, ancak süreç adaletinin dağıtım adaletine göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuçtan hareketle yazar, işgörenlerin örgütsel bağlılığını güçlendirmek adına, yöneticilerin kuralları tüm işgörelere eşit ve adil bir şekilde uygulaması ve onları adil performans kriterlerine göre ödüllendirmesi gerektiğini önermiştir. Ghafourian (2014) da, örgütsel bağlılık üzerinde en fazla süreç adaletinin etkili olduğunu, daha sonra sırasıyla etkileşim ve dağıtım adaletinin geldiğini ortaya koymuştur.

Meyer & Smith (2000) örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi kavramların bağlılık üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında, söz konusu uygulamaların her ikisinin de, duygusal ve normatif bağlılıkla önemli derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ehtiyar & Alper (2008) tarafından Antalya Bölgesinde beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, işgörenlerin duygusal, devam ve normatif

bağlılık tutumları ile dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Lemons & Jones (2001), farklı üniversitelerde hem öğrenim gören hem de farklı büyüklükteki organizasyonlarda çalışan 290 öğrenci ile yaptıkları, terfi kararları verilirken izlenen yolun algılanan adaletini araştırdıkları çalışmada; süreç adaletinin işgören bağlılığını etkilediğini ve bu sonucun Dailey & Kirk (1992), Konovsky & Folger (1987), Sweeney & McFarlin (1993) gibi birçok çalışma sonucuyla da paralellik taşıdığını ifade etmişlerdir.

Cabarcos, Pinho & Rodriguez (2014) tarafından Portekiz’de dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarıyla yapılan çalışmada, adil davranılan işgörenlerin iş tatmininin ve örgütsel bağlılıklarının artacağı ifade edilmiştir. Araştırmacılar, örgütsel adaletin üç boyutu ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasındaki ilişkileri ayrı ayrı incelemiş ve süreç adaletinin bağlılığın tüm boyutlarıyla ilişkili olduğu, dağıtım adaletinin hiçbirisiyle, etkileşim adaletinin ise duygusal bağlılıkla ilişkisinin olmadığı, normatif ve devam bağlılığıyla da negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Sonuç olarak yukarıda bahsedilen araştırma sonuçları göstermektedir ki; örgütsel adalet algısı ne kadar yüksek olursa, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır. Birçok araştırma süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkili olduğunu gösterse de, farklı araştırmalarda diğer adalet boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerinde söz sahibi olduğu görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

BAHŞİŞ KAVRAMI

Bahşiş, verilmesi için herhangi bir zorunluluk olmaması, diğer bir deyişle gönüllü olarak verilmesi özelliğiyle eşsiz bir ekonomik olgudur (Azar, 2004a). Bahşiş literatürüne bakıldığında başta psikoloji, ekonomi, ağırlama ve turizm olmak üzere değişik disiplinlere konu olduğu görülmektedir (Azar, 2007).

Yasal bir zorunluluk olmamasına karşın insanların neden bahşiş verdiği ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Gelecek sefere daha iyi hizmet alma niyeti, bahşiş vermenin muhtemel bir nedeni olarak ortaya atılmıştır. Ancak bu teori için müşterinin, işletmeyi tekrar ziyaret etmeyi düşünmesi gerekmektedir. Araştırmalar bu düşüncenin aksine, çoğu insanın bir daha gitmeyeceği bir restoranda bile bahşiş verdiğini ortaya koymaktadır (Azar, 2003). Dolayısıyla bahşiş vermenin asıl nedenleri araştırmalara konu olmuş ve sosyal normlara uyma, başkalarını etkileme, kınanma korkusu, iyi bir hizmete duyulan minnettarlık, işgören ile empati kurma gibi psikolojik nedenler ortaya konmuştur (Azar, 2003; Azar, 2004a; Azar, 2007).

Lynn, Zinkhan & Harris (1993), 30 farklı ülkenin bahşiş alışkanlıkları üzerine yaptıkları araştırmada, ABD’de 33 değişik meslek dalında bahşiş uygulamasının olduğunu belirtmektedirler. Bahşişin en yaygın olarak verildiği hizmet çalışanları: barmenler, garsonlar, komiler, bagaj taşıyanlar, otopark valeleri, tur rehberleri, taksi şoförleri ve kuaförlerdir (Lynn & Starbuck, 2015; Shamir, 1983). Ancak dünyanın her ülkesinde, bu hizmet çalışanlarının bahşiş almadığı görülmektedir. Aslında ülkeler arasında bahşiş verilen mesleklerin sayısında büyük farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin ABD ve Mısır gibi ülkelerde birçok meslek dalında bahşiş yaygınken, Danimarka ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde sadece birkaç hizmet sektörü

çalışanlarına bahşış verilmekte (Lynn, 2000), Avustralya, Çin, Japonya, İzlanda gibi ülkelerde ise bahşışin varlığından söz edilememektedir (Conlin, Lynn & O'Donoghue, 2003).

Dünya genelinde birçok ülkede, yiyecek-içecek işletmelerinde bahşış uygulaması yaygındır. Azar (2011), ABD'de sadece yiyecek-içecek endüstrisindeki bahşış miktarının yıllık 47 milyar dolar olduğunu belirtmektedir. Miller (2010), ABD'de bu endüstride çalışan 4,7 milyon garson olduğunu; Wessels (1997) ise birinci mesleği garsonluk olan iki milyondan fazla insanın gelirinin %58'ini bahşışlerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Yiyecek-içecek sektöründe de kültürler arası farklılıklar söz konusudur. Örneğin ABD ve Meksika'da hesabın %15 ila %20'si oranında bahşış verme kültürü varken Romanya'da bu oran %5 - %10 arasındadır (Lynn & Lynn, 2004).

2.1. Bahşış Kavramı ve Bahşışin Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde öncelikle bahşışin kelime anlamına, ilk ortaya çıkışı hakkındaki bilinenlere değinilecektir. Daha sonra ise, ilk defa ortaya çıktığı Avrupa kıtasındaki tarihsel gelişiminin ardından Amerika kıtasındaki tarihsel gelişimi anlatılacaktır.

2.1.1. Bahşış Kavramı

Bahşış (tip) sözcüğünün kökeni ile ilgili olarak Brenner (2001) ve Schein vd. (1984), Frankel (1990)'e benzer olarak, "To Insure Promptitude (dakikliği sağlamak için)" kelimelerinin baş harflerinden geldiğini ileri sürmektedirler. Hemenway (1993), bahşış (tip) kelimesinin Latince kökenli "stips" kelimesinden gelen "ücret" anlamındaki "stipend" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedir. Schein vd. (1984), birkaç olasılığı daha dile getirmektedirler. Bu olasılıklardan ilki, Flemenkçe bir kelime olan ve garsonun dikkatini çekmek için bozuk paranın masaya veya bardağa vurulduğunda çıkardığı sesi ifade eden "tippen" kelimesidir. İkincisi Çingene dilinden gelen ve "paranı bana ver" anlamı taşıyan "tipper me your money" deyişidir. Üçüncüsü ise 18. yüzyıl İngilizcesi deyişi olan ve "bana ver" anlamına gelen "tip me" ifadesidir. Dördüncü olarak ise, Oxford İngilizce Etimoloji Sözlüğü'nde, "tip"

kelimesinin ortaçağda sokakta kullanılan bir kelime olduğu ve “paranı bana ver” anlamına geldiği belirtilmektedir. (Akt: Azar, 2004a; Boyes, Mounts & Sowell, 2004; Lynn, Zinkhan & Harris, 1993). Segrave (1998) ise, “tip” kelimesinin birçok dilde içmek eylemiyle ilişkili olduğunu, bahşişin de içkili ortamlarda başladığını, dolayısıyla İngilizce bir kelime olan ve “içmek” anlamı taşıyan “tipple” kelimesinin kısaltılmış hali olduğunu ifade etmektedir. Collins Cobulild English Dictionary (1995) bahşişi, “garson gibi bir çalışana, yaptığı hizmetlere karşılık verilen teşekkür mahiyetindeki para” olarak tanımlamaktadır.

Türkçe kaynaklarda ise bahşiş, “çalışanın yerine getirdiği hizmetten memnun kalması nedeniyle müşterinin bir zorunluluk olmaksızın ve arzu ettiği miktarda ödediği para”dır (Zeytinoğlu, 2014). Türk Dil Kurumunun hazırlamış olduğu Güncel Türkçe Sözlük’te ise bahşiş, “yapılan bir hizmete ödenen ücretten ayrı olarak fazladan verilen para, kahve parası” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığının 22/09/2005 tarih ve 4067 sayılı yazısında ise bahşiş, “otel, lokanta, kafeterya, çay bahçesi, düğün salonları, kuaför, berber, sauna vb. yerlerden mal veya hizmet satın alan müşterinin herhangi bir hukuki zorunluluk olmaksızın verilen hizmetten duyulan memnuniyete istinaden veya mahalli örfü göre rızaen verilen bedel” olarak tanımlanmaktadır (Karakuş, 2010). Bahşiş Farsçadan dilimize giren bir kelimedir (Pulur, 2009). Steingass (2005) hazırladığı Farsça-İngilizce sözlükte, bahşişi (bakhshish) “hediye” (a gift, a present) olarak tanımlamaktadır.

2.1.2. Bahşişin Tarihsel Gelişimi

Bahşiş olgusunun ilk ortaya çıkışı konusunda değişik görüşler mevcuttur. Hemenway (1993), bahşiş tarihinin Roma Çağı’na, hatta daha eskilere dayandığını iddia etmektedir. Schein vd. (1984), bahşişin derebeylik dönemlerinde ortaya çıktığını, feodal lordların yollarına çıkan dilencilere, oradan güvenli geçişlerini sağlamak amacıyla bozuk paralar verdiğini belirtmektedir. Ancak ödenen bu paraların bahşiş sayılıp sayılamayacağı tartışmaya açık bir konudur (Akt: Azar, 2004a). Segrave (1998), bahşişin ortaçağ sonlarına doğru ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bir soylunun hizmetkârına sıkıntılı bir anında (ailedeki bir hastalık durumu vs.) veya

olağan görevlerinin dışında, yaptığı iyi bir işin karşılığında verdiği bozuk paralarla başladığını belirtmektedir. Brenner (2001) ise, bahşişin ilk defa 16. yüzyılda İngiltere’de, öncelikle kahve dükkânlarında daha sonraları ise publarda ortaya çıktığını savunmaktadır. Benzer olarak Frankel (1990), Londra’da kahve dükkânlarında, biraz daha özel hizmet bekleyen misafirlerin üzerinde “T.I.P. To Insure Promptness”(dakikliği sağlamak için) yazan kutulara bozukluk bıraktığını ve bahşiş davranışının bu şekilde başladığını belirtmektedir. Ancak Frankel bu davranışların 1700’lü yılların sonlarına doğru yaşandığını iddia etmektedir (Akt: Azar, 2004a; Conley, 2003; Lynn, Zinkhan & Harris, 1993; McCarty vd., 1990).

Christensen (2001), bahşişin ilk olarak Ortaçağ Avrupa’sında ortaya çıktığını belirtmektedir. Amerikan İç Savaşı (1865)’na kadar, bahşiş davranışının Amerika’da çok nadir görüldüğü ancak Britanya’da bu dönemde yerleşmiş bir gelenek olduğu bilinmektedir (Mentzer, 2013). Avrupa’ya seyahat eden ve orada bahşiş vermek zorunda kalan Amerikalılar, daha sonra yurtdışına seyahat ettiklerini ve Avrupa geleneklerini öğrenmiş olduklarını göstermek amacıyla, kendi ülkelerinde de bahşiş davranışını sergilemişlerdir (Azar, 2004a; Christensen, 2001; Cook, 2000). İlgili literatüre dayanılarak bahşişin tarihsel gelişimi İngiltere’de ve Amerika’da ayrı ayrı olmak üzere aşağıda açıklanmaktadır. Asya kıtasında bahşiş davranışının gelişimi ile ilgili yeterli kaynak bulunamadığından bu bölgedeki bahşiş davranışının tarihsel gelişimi konusunda bilgi verilemeyecektir.

2.1.2.1. İngiltere’de Özel Malikânelerde Bahşiş

16. yüzyıl İngiltere’sinde, özel malikânelere gelen misafirler, ziyaretlerinin sonunda evin hizmetkârlarına olağan görevlerinin dışında yaptıkları hizmetler için, o dönemde “vails” olarak adlandırılan bir miktar para verdikleri bilinmektedir (Segrave, 1998). Görüldüğü üzere, para başlangıçta sadece olağan görevler dışındaki ilave hizmetler veya ekstra çabalar için veriliyordu. Ancak verilen bu para, daha sonraları birinin evinde gecelemiş ya da yemek yemiş olan herkesten beklenir hale geldi. Bu gelenek bahşiş verenleri rahatsız etmeye başladı. Öyle ki insanlar artık bu masraflardan dolayı birbirlerini ziyaret etmekten kaçınır hale geldiler. Hatta bir soylunun büyük

davetler vererek bahşişleri hizmetkârlarıyla paylaştığı ve bu şekilde gelirini artırdığı rivayet edilmektedir. (Christensen, 2001; Segrave, 1998).

Olağan görevler için bile verilmesi beklenen bu bahşişlerin artık daha iyi hizmet için herhangi bir teşvik edici rolü kalmayınca, bahşiş verenler tarafından bu durum artı bir maliyet ve sinir bozucu bir gelenek olarak görülmeye başlandı. 1760 yılında İskoçya'nın Edinburgh şehrinde, soylular bir toplantı düzenleyip oybirliğiyle bu geleneği sonlandırma kararı aldılar. Yine bu toplantıda, hizmetkârların ücretlerinin artırılması da alınan başka bir karardı. 1764 yılında Londra'da, yine bu geleneğin sonlandırılmasına ilişkin bir toplantı, uşak ve hizmetkârların saldırısına uğradı. Lambaların ve pencerelerin kırıldığı bu saldırıda, birçok insan yaralandı. Buna rağmen, birkaç yıl sonra Shropshire, Shrewsbury gibi kentlerde bu gelenek sonlandırıldı (Segrave, 1998).

20. yüzyıl başlarında İngiltere'de özel malikânelerde hala bahşiş geleneği yaygındı. Bir arkadaşının malikânesinde bir haftalık bir av ziyareti için bulunan kimsenin, ziyaret sonunda evin hizmetkârlarına 100 Amerikan Doları vermesi beklenirdi. Bu dönemde Amerikalılar, İngiliz malikânelerinde bahşışı çok verdikleri ve hizmetkârları bu duruma alıştırdıkları için suçlanırdı. Bahşişin bu yüksek maliyeti nedeniyle, artık mütevazı olan İngiliz aileleri eskisi kadar davet almaz oldular. Çünkü alışılmış miktarların altındaki bahşiş, hizmetkârlar tarafından hor görülüyordu (Segrave, 1998).

2.1.2.2. İngiltere'de Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bahşiş

Bahşiş davranışı İngiltere'de ticari işletmelerde 16. yüzyılda kahve dükkânlarında, üzerinde "To Insure Promptitude" (dakikliği sağlamak için) yazan kutulara müşterilerin bozuk para bırakmalarıyla başladı. İki yüzyıl sonra Londra'daki kahve dükkânlarında, müşteriler garsonlara üzerinde "To Insure Promptitude" yazan bozuk para ileştirilmiş kâğıtlar veriyordu (Azar, 2004a).

Segrave (1998), 18. yüzyıl İngiltere'sinde farklı bir bahşiş uygulamasını anlatmaktadır. Her masada, üzerinde "To Insure Promptitude" yazan bir kâse bulunurdu. Müşteriler mekânda buldukları süre boyunca, daha iyi hizmet almak

için, ara sıra bu kâseye bozuk para bırakırlardı. Segrave, bu durumdan yola çıkarak söz konusu dönemde, bahşişin önceden verildiğinin ve garsonun daha iyi hizmet vermesini sağlamak amacı güdüldüğünün söylenebileceğini ifade etmektedir.

Bahşiş geleneği tüm Avrupa'da, özellikle hizmetçi sınıfının olduğu bölgelerde hızla yayıldı. Amerika'da ise bahşiş geleneği, iç savaşa kadar hayata geçmedi. Bunun nedeni de aslında, ülkede hizmetçi sınıfının olmaması olarak değerlendirilebilir (Azar, 2004a).

2.1.2.3. Amerika'da Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bahşiş

Günümüzde birçok uluslararası turist için Amerika ziyareti, bahşiş geleneğindeki farklılıklar nedeniyle rahatsız edici olabilir. Aslına bakılırsa bu durum karşılıklıdır. Çünkü Amerika'daki servis personelini de, bahşiş vermeyen turist rahatsız eder. Onlar için bahşiş vermeyen müşteri, hesabı ödmeden giden müşteri gibidir (Mentzer, 2013). Kùltürler arasında bahşiş konusundaki alışkanlıkların bu denli farklı olması, araştırmalara konu olmuştur (Lynn, 1997; Lynn & Haysbert, 2003; Lynn & Starbuck, 2015).

Amerikan iç savaşı (1865)'na kadar, bahşişin Amerika'da nadiren rastlanılan bir durum olduğu; Britanya'da ise bu dönemde yerleşmiş bir gelenek olduğu bilinmektedir. Bu dönemde Amerika'yı ziyaret eden İngilizler, Amerikalıların bahşişe karşı olan tutumunu eleştirmişlerdir. Amerikan yazarlar ise, bahşişin Amerikan Eşitlikçiliğine aykırı bir davranış olduğunu yazmışlardır. Ancak bu görüşlere rağmen bahşiş, Amerika'da 1800'lü yılların sonlarından itibaren yaygınlaşmaya başlamış, günümüze kadar köklü bir gelenek halini almıştır (Mentzer, 2013).

Amerikan geleneğindeki bahşiş ile ilgili bu değişikliğin izleri, konaklama işletmelerinin American Plan (yemeklerin otel odası fiyatına dâhil olduğu) sisteminden European Plan (yemeklerin otel odasından ayrı satıldığı) sistemine geçişlerinde görülür. Ancak bu geçiş süreci kolay olmamış, yaklaşık 50 yıllık bir süre zarfında otel endüstrisi, yemekleri nasıl fiyatlandıracağı konusunda büyük tartışmalar

yaşamıştır. Bu uzun soluklu tartışmalarla birlikte eşzamanlı olarak, bahşiş davranışının normları da pekişmiştir. Prohibition (1919), (alkollü içeceklerin yasaklanması) da, bahşiş geleneğinin yerleşmesine önemli ölçüde katkı sağlamıştır (Mentzer, 2013).

ABD'deki yiyecek-içecek endüstrisinde, bahşiş geleneğinin tarihsel gelişimi dört dönemde incelenebilir (tarihler yaklaşık olarak verilmiştir, bir dönemden diğerine geçiş uzun zaman almış ve aşamalı bir şekilde gerçekleşmiştir) (Mentzer, 2013):

1850'lere Kadar Olan Dönem: ABD tarihinin ilk yüz yılında, yiyecek hizmeti sunan işletmeler sadece hanlardı. Konaklamayan misafirlere de sunulan bu yiyecek hizmeti, asıl olarak konaklama yapanlar içindi. ABD'nin bu ilk dönemlerinde handaki müşteriler, han sahibi tarafından "evlerine gelen misafir" gibi görülürlerdi. Han sahibinin başköşeye oturduğu büyük bir masada, tüm müşteriler geniş bir aileymiş gibi hazırlanan yemekleri yerlerdi. Bu uygulama "tabled'hôte" diye bilinirdi ve zamanla sabit bir menünün, sabit ücretle (satışa) sunulduğunu belirten bir terim olarak kullanılmaya başlandı. Bu tabldot uygulaması, yemeklerin otel odası fiyatına dâhil olduğu American Plan ile birleştirildi. Bu dönemde, ABD'de han sahibine bahşiş vermek, sizi yemeğe davet eden birine bahşiş vermek gibi görülür ve yadırganırdı. Dönemin İngiliz ziyaretçileri bahşiş beklenmemesine şaşırarak birlikte, bazen servis yapanların kendilerini müşterilerle eşitmiş gibi görmelerinden rahatsız olurlardı. Yalnız bu durum konaklama işletmelerinin, küçük olduğu ve direkt olarak sahibi tarafından işletildiği dönemlerde geçerliydi.

1850 ve 1900 Yılları Arası: 1850'lerde hanların gelişerek günümüzdeki otel anlayışına benzeyen büyük konaklama işletmelerine dönüşmesiyle birlikte, tüm müşterilerin tek bir masada oturmaları mümkün olmamaya başladı. Buna rağmen hala en az 6, en çok 12 kişilik masalarda, birbirleriyle yabancı olan müşteriler birlikte yemek yiyorlardı. Önceleri han sahibinin aile üyeleri yemek servisi için yeterliyken, oteller büyüdükçe artık ücretli personel çalıştırılmak zorunda kaldı.

Bu değişiklikler olurken, tabldot yemeklerin otel odası fiyatına dâhil olduğu American Plan uygulaması devam ediyordu. Personel yine büyük bir tabaktan

yemekleri dağıtırken artık masanın başköşesinde önceleri olduğu gibi mülk sahibi oturmuyordu. Bu durum Amerikan yiyecek kültüründe bahşişin ortaya çıkmasına zemin hazırladı. Bahşiş, müşterinin garsona daha büyük porsiyon yemek için ya da etin daha iyi parçası için para vermesiyle gelişmeye başladı.

Amerikan yiyecek kültüründe, bahşişin kayıtlı ilk örnekleri 1870'li yıllarda görülmüştür. Sonrasında yıllar boyunca düzensiz ve dengesiz biçimde uygulanan bu gelenek, yöneticiler tarafından hep yasaklanmaya çalışılmıştır. Çünkü işletme sahipleri ya da yöneticiler, bahşişi müşteriye normalde verilmeyecek olan yemeğin verilmesi için bir rüşvet olarak görüyorlardı.

1900 ve 1920 Yılları Arası: Yabancıların birlikte aynı masada yemek yeme geleneği çok fazla sürmedi. Ancak tabldot yemeklerin otel odası fiyatına dâhil olduğu American Plan uygulaması, 1920'lerin ortasına kadar, hatta resort otellerde daha da fazla devam etti. Otel endüstrisindeki bu sistem değişikliğinin birçok tartışmaya neden olduğu ve değişimin uzun yıllar alarak, kademe kademe gerçekleştiği görülmüştür. Çoğu yönetici, yemek servisinin odalardan sağlanan gelirle sübvansede edildiğini belirtmiş ve European Plan sistemiyle, restoranların daha kârlı hale geldiğini savunmuştur. Bu sistemle, günlük talep dalgalanmalarına karşı mutfak harcamalarının kolaylıkla uyarlanabileceği düşünülmüştür. Öte yandan American Plan sistemini savunanlar, otelde konaklayan müşteri sayısının bilindiğini ve düzenlemelerin bu sayıya göre yapılabileceğini ve European Plan sistemi kullanıldığında, konaklayan müşterilerin kaçının otelde kaçının otel dışında yemek yiyeceğinin belirsizliğinin işleri zorlaştıracağı görüşünü savunmuşlardır.

European Plan sistemiyle, mutfak ve servis personel sayısının azaltılabileceği savunulmuştur. Ayrıca yemeklerin ayrı fiyatlandırılması sonucunda ucuzlayan oda fiyatlarıyla, müşterilerin daha pahalı odaları tercih edecekleri ve dolayısıyla kârlılığın artırılabilceği düşünülmüştür. Ancak dönemin otellerinin ilk inşasında, tüm müşterilerin yemeklerini otelde yiyeceği düşüncesiyle geniş yapılmaları, bu yeni sistemle çok fazla boş alan yaratmıştır. Bu durum da, yöneticilerin sistem değişimi konusunda ikilem yaşamalarına neden olmuştur. Çünkü yöneticiler, mutfak

harcamalarını kısıabilir, çalışan sayısını azaltabilir ancak fiziksel olarak mutfağı ve yemek salonunu daraltamazlardı.

American Plan uygulamasından yemeklerin otel odasından ayrı satıldığı European Plan sistemine dönüş, otel müdürlerinin bahşişe bakışını da değiştirmiştir. Yemekler konaklama fiyatına dâhilken, garsonlara daha büyük porsiyonlar için bahşiş veriliyordu. Bir bakıma garsonlara, aksi takdirde vermeyecekleri fazla yemek için rüşvet veriliyordu. Bu, otel yöneticilerinin bahşişe karşı olmalarını anlaşılır hale getiriyordu. European Plan uygulamasıyla bahşiş, yöneticiler tarafından işgücü maliyetlerini azaltan, garsonun maaşına ilave edilen para olarak değerlendirilmeye başladı. Ancak işgücü maliyetlerini azaltmasına rağmen, o dönemde bahşişi engelleme çabalarının olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da bahşişin müşterileri rahatsız ettiği ve müşterilerin bahşiş uygulamasını engelleyebilen işletmeleri tercih etmesi gösterilmektedir.

Bahşişi engelleme buluşlarından bir tanesi “servidor” olarak adlandırılan, koridorla misafirin odası arasında bırakılan bir bölmedir. Bu bölme sayesinde, temizlenmiş çamaşırlar gibi müşteriye bırakılması gereken eşyalar, odaya girmeden hatta kapıyı bile çalmadan bırakılabilir hale geldi. Böylelikle müşteri ile çalışanın yüz yüze gelmesi engellenerek bahşiş istemenin önüne geçilmeye çalışıldı.

Amerika’da bahşişin yerine hesaba eklenen servis ücreti fikrinin ara sıra denendiği, fakat hiçbir zaman kabul gören bir uygulama olmadığı görülmektedir. Hotel Montly adlı derginin 1919 yılındaki sayısında, hesaba eklenen %10 oranındaki servis ücretinin, servis personeli ve halk tarafından hoş karşılanmadığı belirtilmektedir.

1909 – 1915 yılları arasında, altı eyalette bahşiş kanunlarla yasaklandı. Bu altı eyaletin kanunları farklılık gösterse de, hepsi müşteri, çalışan ve işverene yasal sorumluluklar yükliyordu. Kanunlarda, otuz günü bulan hapis cezaları yer almaktaydı. Ancak bu eyaletler de bahşişin önüne geçemedi ve en son 1926 yılında Mississipi başta olmak üzere hepsi kanunlarını değiştirmek zorunda kaldı (Segrave, 1998).

1920 ve Sonrası: American Plan sistemi önce kent merkezlerinde, daha sonra da küçük yerleşim yerlerinde yerini European Plan sistemine bırakmaya başlamıştır. 1919 yılında başlayan içki yasağının bahşiş davranışına dolaylı etkileri çok büyük olmuştur. 1919-1933 yılları Amerika'da ülke geneline tüm alkollü içeceklerin yasaklandığı bir dönemdi. Bu yasağın Amerikan hayatına çok geniş çaplı etkisi olmuştur. Bahşiş davranışı üzerindeki etkisi ise çok az dikkat çekmiştir.

1919 yılına kadar bahşiş Amerika'da, sosyal norm olma konusunda oldukça ilerlemişti. İçki yasağı, bu ilerlemeyi iki yönden hızlandırdı ve pekiştirdi. Birincisi; dönemin otellerinin dizaynı, konaklayan müşterilerine yemek hizmeti sunmak için lobiden girişi olan yemek salonu ve insanların ilgisini çekmek için caddeden girişi olan barlar şeklinde yapılmıştı. İçki yasağı ile birlikte boşa çıkan bu barlar, alakart öğle yemeği sunan restoranlara dönüştürüldü. Tabldot menü yerine müşterinin menüden seçtiği ve her tabağın ücretini ödediği bu durumda, otelciler bahşişe daha toleranslı davranmaya başladı. Çünkü bu ortamda bahşiş, fazladan yemek almak için verilen bir rüşvet olarak görülmüyordu.

İçki yasağı, büyük finansal sorunlara neden oldu. Gelirleri azalan otelciler, muhasebe uygulamalarını daha titizlikle yerine getirmeye başladılar. Özellikle yemek hizmeti ile odaların gelir ve giderlerini birbirlerinden ayırdılar. Sundukları hizmetlerin kârlı olup olmadığını incelemeye başladılar. İçki yasağı, birçok otelin American Plan sisteminden European Plan sistemine geçmesine neden olmuştur. Bu yeni sistemde, yöneticilerin çalışanların bahşiş almalarına olan anlayışlı tutumu, içki yasağının bahşişin yaygınlaşmasına olan ikinci etkisidir.

Frederick Taylor'un bu dönemde yazdığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı makalesi ile yönetim felsefesine gelen yeni anlayış da, otelcilerin yönetim faaliyetlerini daha sistematik yapmalarını sağlamıştır. Sayısal analizlere ağırlık veren bu yeni yönetim felsefesi de, American Plan sisteminden European Plan sistemine geçişi doğrulamıştır.

2.2. Bahşış Literatürü

Uluslararası literatürde bahşış ile ilgili bir çok yayın olmasına karşın, Türkçe literatür için aynısını söylemek zordur. Bu zamana kadar yapılan çalışmalar aşağıda kısaca özetlenmektedir.

2.2.1. Yerli Literatür

Konu ile ilgili yerli yazın incelendiğinde aşağıdaki çalışmalara rastlanmaktadır. Akpınar (2010), “Türk Toplumunda Bahşış” isimli makalesinde bahşış verme davranışını, sembolik bir güç ve ritüel olarak Osmanlı-Türk toplumunda gündelik hayat pratikleri ve hediye verme gelenekleri içerisindeki rolü çerçevesinde incelemiştir. Yazara göre, Osmanlı toplumunda ondokuzuncu yüzyıla doğru giderek artan sosyal farklılıklar, sosyal yardımlaşma yerine bahşış verme davranışını geliştirmiştir. Bayramlarda çocuklara ve yoksullara, ramazanlarda davulcu ve bekçilere verilen bahşışler ile düğünlerde damat ve gelin ailelerinin dağıttığı bahşışler, manevi cömertlik gösterisi olarak ele alınabilecek yardımlaşma davranışlarına örnek oluşturmaktadır. Yazar, modern kapitalist toplumda paranın en önemli değer haline gelmesi ile bahşışin, Türk toplumunda da batıdaki gibi hizmetinden memnun kalan kişilere ücretleri üzerinde verilen bir miktar para halini aldığını savunmaktadır.

Doğan & Özasan (2013), “Yiyecek İçecek İşletmelerinden Yararlanan Tüketicilerin Bahşış Verme Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma: Yalova Örneği” isimli makalede, Yalova’da müşterilerin bahşış verme davranışlarını araştırmış ve bahşış miktarının hizmet kalitesiyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Yalova ilinde, 19 yaşından büyük ve son bir ay içerisinde yiyecek-içecek işletmelerinden hizmet almış kişiler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak da tesadüf olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiş ve toplamda 417 kişi uygulamaya dâhil edilmiştir. Katılımcıların bahşış verme davranışında aldıkları hizmet ve memnuniyet derecesini önemsedikleri ve daha fazla bahşış verebilecekleri belirlenmiştir. Bahşış verme davranışında başkalarının etkisinin az olduğu ifade edilmektedir. Mahcup olmamak için bahşış

verme davranışı gösterme, araştırmada düşük düzeyde çıkmıştır. Aynı zamanda kişilerin hizmet kalitesine bakmaksızın bahşiş bırakmadığı, hizmetin ve/veya çalışan davranışlarının kötü olması durumunda bahşiş verme eğiliminin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Devrani (2014), “Müşterilerin Restoran Çalışanlarının Bahşiş Arttırma Amaçlı Davranışlarına Karşı Tutumları” isimli makalesinde, literatürde bahşiş miktarı üzerindeki etkisi deneysel çalışmalarla ortaya konulmuş olan ve “bahşiş arttıran davranışlar” olarak tanımlanan çalışan davranışlarının, Türk müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiğini araştırmıştır. Çalışmanın anakütlesini Ankara’da yaşayan fast-food dışındaki restoranlardan hizmet alan müşteriler oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle üniversite çalışanları, yüksek lisans öğrencileri ve ailelerine ulaşılarak, 295 geçerli anket üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırma sonuçları bu davranışların, müşterilerin daha fazla bahşiş verme isteği üzerindeki etkilerinin farklılık gösterdiği yönündedir. Bazı davranışların Türk müşteriler tarafından olumlu değerlendirilmediği ancak bazı davranışların daha fazla bahşiş verme isteği yarattığı görölmüştür. Makaledeki analiz sonuçlarına göre, müşterinin daha fazla bahşiş verme eğilimi değerlendirmelerine göre, üç alt grup ortaya çıkmıştır. Çalışanların bilgi ve profesyonellik düzeyini müşterilerine aktarmalarını sağlayan davranışlar aynı grupta toplanmıştır. Türk müşterilerin, çalışanları yetkin, işini iyi ve profesyonelce yapan kişiler olarak algılamalarını sağlayan davranışlar karşısında daha fazla bahşiş verme eğilimi gösterdiği belirlenmiştir.

Devrani (2014), “Kişisel Değerlerin Bahşiş Vermeye Karşı Tutum Üzerindeki Etkisi” başlıklı diğer makalesinde, müşterilerin kişisel değerlerinin bahşiş vermeye karşı tutumları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile 221 kişiden veri toplanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, “iyilikseverlik” ve “uyuma” değer tipleri ile bahşiş vermeye karşı tutum arasında olumlu ilişki bulunmamaktadır. “Başarı” ve “uyarılım” değer tipleri ile bahşiş vermeye karşı tutum arasında ise zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Zeytinoglu (2014), “Bahşişin Ücret Olarak Kabul Edilip Edilmeyeceğinin İrdelenmesi” isimli makalesinde, bahşişin kanuni çerçevede ücret olarak kabul edilip

edilmeyeceğini irdelemektedir. Aksini belirten Yargıtay kararlarına rağmen, bahşişin kanuni hiçbir hak ve sorumluluk doğurmaması nedeniyle, ücret kavramına dâhil edilmemesi gerektiğini savunmaktadır.

Yılmaz (2017), “Restoranlarda Bahşiş İle İlgili Yayınlanan Makalelerin Bibliyometrik Analizi” isimli makalesinde, 1978-2015 yılları arasında restoranlarda bahşiş ile ilgili uluslar arası alanyazında yayınlanan makaleleri belirli parametreler çerçevesinde incelemiştir. Araştırma sonuçlarında, bahşiş ile ilgili en fazla makalenin 2004-2015 yılları arasında yayınlandığı, görgül çalışmaların ağırlıklı olduğu, tek yazarlı makalelerin daha fazla yayınlandığı, bahşiş artırma teknikleri ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının daha yüksek olduğu ve çalışmaların önemli bir kısmının 6-10 sayfa arasında olduğu görülmektedir. Yazar, makalelerin çoğunluğunda anket tekniğiyle verilerin toplandığına, örneklem grubunu müşterilerin oluşturduğuna ve genellikle makalelere atıf yapıldığına dikkat çekmektedir. Araştırmada makalelere en fazla katkı yapan akademisyenlerin Cornell Üniversitesi’nde çalıştığı ve en fazla çalışmanın Michael Lynn tarafından yapıldığı tespit edilmiştir.

2.2.2. Yabancı Literatür

Uluslararası literatürde, bahşişle ilgili yapılan çalışmaların çoğu türlerine göre kategorize edilebilir. Bu kategoriler: alan deneyleri, ampirik araştırmalar, varsayımlı araştırmalar, teorik modeller, kültürler arası karşılaştırmalar, yönetsel uygulama çalışmaları ve derleme makaleler şeklindedir (Azar, 2009).

Alan deneylerinde genellikle, garsonların belirli bir şekilde davranmaları istenir ve bu davranışların bahşiş davranışına olan etkileri ortaya koyulur. Örneğin, Lynn & Mynier (1993), garsonun masayı ilk ziyaretinde çömelme pozisyonunu almasının, müşteriye daha dostça görüldüğünü, yüz seviyelerinin eşit duruma gelmesinin göz temasını kolaylaştırdığını ve dolayısıyla bahşişi arttırdığını belirtmişlerdir. Lynn, Le & Sherwyn (1998), 105 masa üzerinde yaptığı deneysel çalışmada, erkek bir garsonun, hesabı ödeyen müşterinin omzuna dokunmasının özellikle genç misafirlerde (kadın erkek fark etmez), bahşişi arttırdığını göstermiştir. Çalışmada,

omzuna dokunulan yaşlı müşterilerin de, dokunulmayanlara oranlara daha fazla bahşış verdiği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın bulgularını destekleyen başka çalışmalar (Crusco & Wetzel, 1984; Hornik, 1992; Stephen & Zweigenhaft, 1986) da mevcuttur. Aynı zamanda, hesap pusulasının arkasına yazılan “teşekkür ederim” yazısı ya da çizilen bir “gülen insan ifadesi”nin de, bahşış oranını arttırdığı iddia edilmiştir (Kinard & Kinard, 2013; Rind & Strohmets, 1999). Garrity & Degelman (1990), ayrıca ismiyle kendini tanıtan garsonun (%23,4) tanıtmayana (%15) göre daha fazla bahşış aldığını ifade etmiştir. Seiter (2007) araştırma sonucunda, müşterilere iltifat eden servis personelinin, etmeyenlere göre daha fazla bahşış aldığını ortaya koymuştur.

Ampirik araştırmalar, bahşışle ilgili mevcut durum hakkında bilgi toplayarak, bahşış verme davranışını daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Bu çalışmalar genellikle, restorandan çıkan müşterilere; hesap tutarı, verdiği bahşış miktarı, hizmet kalitesi gibi araştırmanın amacı ile ilgili sorular sorarak yapılır (Azar, 2009). Bu tarz çalışmalara örnek olarak, Lynn & Grassman (1990), Bodvarsson & Gibson (1994), Conlin, Lynn & O’Donoghue (2003) ve Bodvarsson, Luksetich & McDermott (2003)’un çalışmaları verilebilir. Dewald (2003), %10 servis ücretinin uygulandığı Hong Kong’ta 342 restoran müşterisi üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, müşterilerin servis ücretinin üzerine ortalama %3,57 oranında bahşış bıraktıklarını tespit etmiştir. Ayrıca bahşış miktarının hesap tutarıyla ve ziyaret sıklığı ile pozitif bir ilişkide olduğu ve nakit ödeme yapanların kredi kartıyla ödeme yapanlara göre daha fazla bahşış verdiği ortaya çıkmıştır.

Varsayımlı araştırmalar da, insanların bahşış davranışını araştırır. Ancak bu araştırmalarda gerçek durumlar yerine, belli senaryolarda, insanların bahşış davranışını nasıl sergiledikleri sorgulanır. Bu araştırmaların ampirik araştırmalara göre avantajı, birçok farklı durumda insanların bahşış davranışını nasıl sergilediklerini ortaya koyabilmesidir. Dezavantajı ise, insanların bu farazi durumlara verdikleri cevapları, gerçekte uygulayıp uygulamayacaklarının bilinmiyor olmasıdır. Bu araştırmalara örnek olarak Bodvarsson & Gibson (1999) ve Azar (2006) çalışmaları verilebilir (Akt: Azar, 2009). Bodvarsson & Gibson (1999), iki farklı üniversitede toplam 286 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada,

cevaplayıcılara farklı hizmet kalitesi senaryolarında (kötü, tatmin edici, çok iyi), bahşış davranışını nasıl sergileyeceklerini sormuş ve “hizmet kalitesi ile bahşış arasında güçlü bir ilişki vardır” sonucuna ulaşmışlardır.

Teorik model geliştiren araştırmalar, geliştirdikleri modellerle, bahşış verme davranışıyla ilgili değişik konuları analiz etmeye çalışırlar. Örneğin Schwartz (1997), işletmenin müşterilerinin yapılarının ve bahşışe olan eğilimlerinin farklı olduğunda, işletmenin bundan kâr sağlayacağını iddia eden bir model geliştirmiştir (Akt: Azar, 2009). Azar (2004b), sosyal normların gelişimiyle ilgili teorik bir model geliştirmiş ve eğer insanlar fayda sağlamıyorsa, hiçbir sosyal normun varlığını sürdüremeyeceğini belirtmiştir. Yazar, bahşış oranlarının yıllar geçtikçe arttığını; çünkü insanların bahşış davranışı sayesinde olumlu duygular sağladığını (başkalarını etkilemek, cömert ve nazik hissetmek gibi) ve bu yüzden bu normun yıllardır artarak devam ettiğini ileri sürmüştür.

Kültürler arası karşılaştırma yapan çalışmalar, farklı ülkelerin bahşış alışkanlıklarını araştırmaktadır. Örneğin, Lynn, Zinken & Harris (1993), 30 farklı ülkede, 33 farklı hizmet meslek dalındaki bahşış uygulamalarını incelemişler ve kişiler arasındaki statü ve güç farkına daha az tolerans gösteren ülkelerde, bahşış davranışının daha az yaygın olduğunu ileri sürmüşlerdir. Lynn (2000a), bahşış verilen hizmet meslek alanlarında, ülkeler arasında büyük farklılıklar olduğunu dile getirmektedir. Yazar örneğin, Mısır ve ABD’de birçok meslek dalında bahşış verildiğini; ancak Danimarka ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde sadece birkaç hizmet sektöründe bahşış geleneğinin var olduğunu ifade etmektedir. Lynn (2000b), 25 farklı ülke üzerinde yaptığı bir diğer araştırmada, başarı ve güç ihtiyacının önemli olduğu kültürlerde, bahşış verilen meslek sayısının daha fazla olduğunu belirtmektedir.

Yönetimsel uygulamalarla ilgili çalışmalar, bahşışin yönetim faaliyetini nasıl etkilediğini ortaya koymaya ve yöneticilere yol göstermeye çalışan araştırmalardır (Azar, 2009). Örneğin Casey (2001), bahşışin yönetici, çalışan, müşteri ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkide önemli sonuçları olduğunu ifade etmektedir. Yazar bahşışin aynı zamanda, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu etkilediğini ve işletmenin işgücü maliyetlerini düşürdüğünü belirtmektedir. Bahşışin, garsonların iyi

hizmet sunmalarında, teşvik edici bir rolü olduğunu söyleyen Lynn (2001), bahşış ortalamalarının, garsonların yeteneklerinin bir ölçüsü olabileceğini dile getirmektedir. Azar (2004c) bahşış sayesinde, işletmelerin denetim maliyetlerinin düşeceğini iddia etmektedir. Çünkü daha fazla bahşış almak isteyen servis personelinin daha iyi hizmet sunma çabası içinde olacağını, bu durumun da işletmeye olumlu yansıtacağını vurgulamaktadır. Lynn (1996), bahşışı arttırmanın servis personeli devir oranını azaltacağını ve yetenekli olanların işletmede kalacağını bildirmektedir. Dolayısıyla işletmelere tavsiye edilen, çalışanlarına nasıl daha fazla bahşış alabileceklerinin öğretilmesidir (Azar, 2009). Lynn (2011) çalışmasında, bahşışı arttırdığı deneysel olarak test edilmiş 20 teknik sunmaktadır. Bunlar; kendini ismi ile tanıtmak, masanın yanında çömelme pozisyonunda durmak, müşteriye fiziksel olarak yakın durmak, müşteriye dokunmak, gülümsemek, müşterinin yemek seçimlerine iltifat etmek, siparişi müşteriye tekrar etmek, önerilerle hesabı kabartmak, müşteriye eğlendirmek, havanın iyi olacağı tahmininde bulunmak, hesap pusulasına “teşekkür ederim” yazmak, hesap pusulasına vatansever bir mesaj yazmak ya da resim çizmek, müşteriye ismiyle hitap etmek, müşteriye şeker vermek, (bayan garsonlar için) makyaj yapmak gibi tekniklerdir.

Derleme makaleler; psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim gibi farklı disiplinlerde yazılan bahşışle ilgili makalelerin özetlenmesi, sentezlenmesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Bazen bu makaleler, bahşış olgusunun belirli bir boyutuna odaklanmakta ve genelde de orijinal bir fikir veya analiz ortaya çıkmaktadır. Lynn & McCall (2000), Lynn (2006) ve Azar (2003, 2007) bu kategorideki çalışmalara örnek gösterilebilir (Akt: Azar, 2009).

Yukarıda sözü edilen araştırma kategorileri bahşış literatürünün çoğunluğunu oluşturmakla birlikte, yaygın olmayan bazı çalışma türleri de mevcuttur. Örneğin Lynn & McCall (2016) bahşış ve hizmet kalitesi üzerine, 36 adet araştırmayı ele alan bir meta-analiz çalışması yapmıştır. Azar (2004b), bahşışin tarihsel gelişimini inceleyerek, insanların neden bahşış verdiğini, bahşışin hizmet kalitesini arttırıp arttırmadığını ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

2.3. Bahşış Verme/Vermeme Nedenleri

Bahşış verme davranışı, geleneksel ekonomik teorilerle çelişmesi bakımından ilginç bir alandır. Ekonomi teorileri genel olarak, insanın bencil olduğunu ve sınırlı bütçeyle kendisine en fazla faydayı sağlayan ürün ve hizmetleri tüketerek, elde ettiği faydayı maksimize etmeyi amaçladığını varsaymaktadır. Bu varsayım, insanların karşılığında mal veya hizmet almadıkça para vermeyeceğine işaret etmektedir. Oysa insanlar bahşış verdiğinde, hizmet zaten sağlanmış olmaktadır ve artık hizmet kalitesini etkileme olanağı da bulunmamaktadır (Azar, 2011).

Bahşış literatüründe en temel sorulardan bir tanesi de, insanların neden bahşış verdiğidir. Dile getirilen başlıca açıklama ise, bahşışin sosyal norm olduğu (Bujisic vd., 2013) ve sosyal normlara uymamanın insanlarda psikolojik rahatsızlık yaratmasıdır. Azar (2004a), bu rahatsızlık kaynaklarının içsel ve dışsal kaynaklar olarak iki farklı şekilde ele alınabileceğini belirtmektedir. Dış rahatsızlık kaynaklarını diğer insanlar yaratır, dolayısıyla sosyal baskı ile ilişkilendirilebilir. Başkalarıyla yemek yiyen bir kişi ne kadar bahşış verdiğinin görüleceğinden dolayı, uygun oranda bir bahşış verme konusunda sosyal baskı hissedecektir. Sadece yemek yese dahi, tamamen yabancı olan garsonun ne kadar bahşış verdiğini göreceği düşüncesi bile kişi üzerinde sosyal baskı yaratır. Psikoloji araştırmaları, insanların bir daha hiç göremeyecekleri kişiler tarafından bile ayıplanmak istemediklerini göstermektedir (Tanford & Penrod, 1984). Dış rahatsızlık kaynakları, bahşış vermenin sosyal norm olduğu yerlerde, bahşış vermemenin yarattığı utanma duygusu ile açıklanabilir (Azar, 2004a).

Norm olduğu durumlarda bahşış vermemenin yarattığı içsel rahatsızlık kaynakları; suçluluk, adil ve dürüst olmama gibi olumsuz duygulardır. Bahşış vermenin içsel ve dışsal nedenlerine şu şekilde bir açıklık getirilebilir. Eğer bahşış verme; oy kullanma gibi bir perdenin arkasında yapılan, isimsiz bir zarfa konulan ve bir kutuya atılıp akşam sayılan bir faaliyet olsaydı, hiçbir sosyal baskı hissedilmezdi. Çünkü hiç kimse, kişinin ne kadar bahşış verdiğini bilemezdi. Ancak kişi kendi bildiği için, suçluluk duyma gibi içsel rahatsızlık kaynaklarından hiçbir şekilde kaçamaz (Azar, 2004a).

Bahşış vermenin bir diğere olası nedeni ise, gelecek sefere alınacak olan hizmet kalitesi kaygısıdır. Elbette ki bu neden, işletmeyi bir daha ziyaret etmek isteyen müşteriler için geçerlidir. Bu düşünce, iyi hizmete iyi bahşış veren müşterinin gelecek sefere yine iyi hizmet için garsonu teşvik edeceği varsayımına dayanır. Ancak Kahneman, Knetsch & Thaler (1986), yaptıkları telefon anketleri sonucunda insanların 10 dolarlık bir hesap için verdikleri bahşış miktarında, o restoranın sürekli müşterisi olmalarının ya da bir daha o restorana gidip gitmemelerinin hiçbir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Diğere taraftan, bahşış vermemenin istenmeyen sonuçlar doğuracağı korkusu da bir neden olarak gösterilmektedir. Bu sonuçlar, o seferde olabileceği (garsonun kötü bir söz söylemesi ya da kötü davranması) gibi, gelecek seferde de (garsonun yemeğe kötü bir şey karıştırması) yaşanabilir (Azar, 2004a).

Tüm bunlara ek olarak sosyal normlara uymanın yanında, birçok olumlu duygu bahşış verme ile ilişkilendirilebilir. Örneğin; insanlar bahşış verirler, çünkü bahşış onlar için aldıkları hizmete karşılık minnettarlıklarını, cömertliklerini göstermek için bir yoldur. Az kazanan çalışana, merhametlerini göstermek için bir fırsattır. Bazıları da, diğereilerini etkilemek için (normların üzerinde miktarda bahşış vererek) bir araç olarak kullanır veya onlara üstünlük ve güç hissi sağladığı için bahşış verirler (Azar, 2004a).

Birçok kaynak, bahşış kültürünün oluşmasında işverenlerin de önemli destek sağladığı görüşündedir. Çünkü bahşış, işverenlerin çalışanlara daha az ücret ödemesini kolaylaştırmaktadır. Bahşışın tarihsel gelişimi incelendiğinde, bahşışı yasaklayan işverenlerin, çalışanlarına daha fazla ücret ödemek zorunda kaldığı görülmektedir. Bazı işçi örgütlerinin bahşışı kaldırıp yerine dolgun maaş sistemine geçilmesini talep etmesine rağmen; çalışanlar, bireysel olarak aldıkları bahşışı artırmak için elinden geleni yapmış, iyi hizmet sunmuş, bahşış vermeyenleri aşağılamış ve dolayısıyla geleneğin yerleşmesine katkıda bulunmuşlardır (Azar, 2004a).

Birbirinden farklı birçok çalışma, insanların neden bahşış verdiğini araştırmış ve bu soruya ampirik veya teorik olarak cevap vermeye çalışmışlardır. Tablo 2.1 bahşış

verme nedenleri ile ilgili belli başlı çalışmaların bulgularını özetlemektedir. Çalışmaların çoğu, bahşiş vermenin nedenlerini; bahşişin hizmet kalitesinden, masadaki kişi sayısından ve garsonun çabalarından nasıl etkilendiğini ortaya koyarak açıklamaya çalışmışlardır. Birkaç çalışma ise, teorik modeller kullanmış veya insanlara doğrudan neden bahşiş verdiklerini sormuşlardır (Azar, 2004a).

Tablo 2.1. Bahşiş Verme Nedenleri ile İlgili Çalışmalar ve Bulguları

Çalışma	Bulgular
Otel ve Catering Endüstrisi Ekonomik Gelişme Komitesi (1970)	Bahşiş verme ile ilgili insanlar tarafından gösterilen başlıca nedenler “İyi hizmet veya lezzetli yemek için minnettarlık gösterme yolu”(%53); “Makbul bir uygulama” (%50); “Vermemek ayıp olur” (% 30); “Çalışanların bahşiş gelirlerine ihtiyacı var” (%19).
Ben-Zion& Karni (1977)	Sosyal normlar devre dışı bırakıldığında bahşişin, süreklilik müşterilerin gelecek seferki hizmet kaygısıyla açıklanabileceğini ancak tek seferlik müşterilerle açıklanamayacağını önermektedir.
Lynn&Grassman (1990)	Bulgular bahşiş davranışının müşterilerin sosyal kabul görme isteği ile uyumlu, gelecek seferki hizmet kaygısı ile uyumsuz olduğunu göstermektedir.
Bodvarsson&Gibson (1994)	Hesap tutarı ve hizmetin niceliği bahşiş üzerinde etkilidir, müşteri adaleti sağlamak için garsonun gayretini karşılama isteği içerisindedir.
Lynn&Graves (1996)	Bahşiş tüketicinin hizmeti değerlendirme ve yemek deneyimine bağlıdır fakat bu ilişki zayıftır. Bahşiş iyi hizmet için bir ödül fakat yeterli bir teşvik edici unsur değildir.
Bodvarsson&Gibson (1997)	Bahşiş hem sosyal bir norm hem de iyi hizmeti ödüllendirme aracıdır. Aynı zamanda gelecek seferki hizmet kaygısı ile ilgilidir. Yalnız müşteriler gruplardan daha fazla bahşiş verdiği için diğer insanların sosyal baskısı bahşiş verme nedeni değildir.
Lynn&McCall (2000)	Hizmet ve bahşiş ilişkisini araştıran çalışma, bahşiş verenlerin garsonlarla adil ekonomik ilişki arayışında olduğunu belirtmektedir.
Azar (2003)	Gelecek seferki hizmet kaygısı eğer bahşiş verme nedeni ise, sürekli müşterilerin hizmet kalitesine tek seferlik müşterilere oranla daha duyarlı olmaları gerekir. Ancak bulgular bunu desteklememektedir.
Azar (2004b)	Bahşiş oranlarının yıllar içerisinde artması, insanların bahşişi sadece sosyal norm olduğu için değil olumlu duygu çıkarımları sağladığı için verdiklerini göstermektedir.
Azar (2010)	Bahşiş verme ile ilgili insanlar tarafından gösterilen başlıca nedenler “Bahşiş vermezsem kendimi suçlu hissederim.” (%60); “Bahşiş vermezsem kendimi mahcup hissederim.” (%44); Amerika’da restoranda bahşiş vermek sosyal bir normdur.” (%85); “Bahşiş vererek garsona minnettarlığımı gösteririm.” (%68); “Garsonlar düşük ücret aldıklarında bahşişlere ihtiyaç duyarlar.” (%67); “Bahşiş vermezsem bir daha aynı restorana geldiğimde kötü hizmet alırım.” (%14); “Bahşiş vermezsem garson bana söylenir.” (%4)

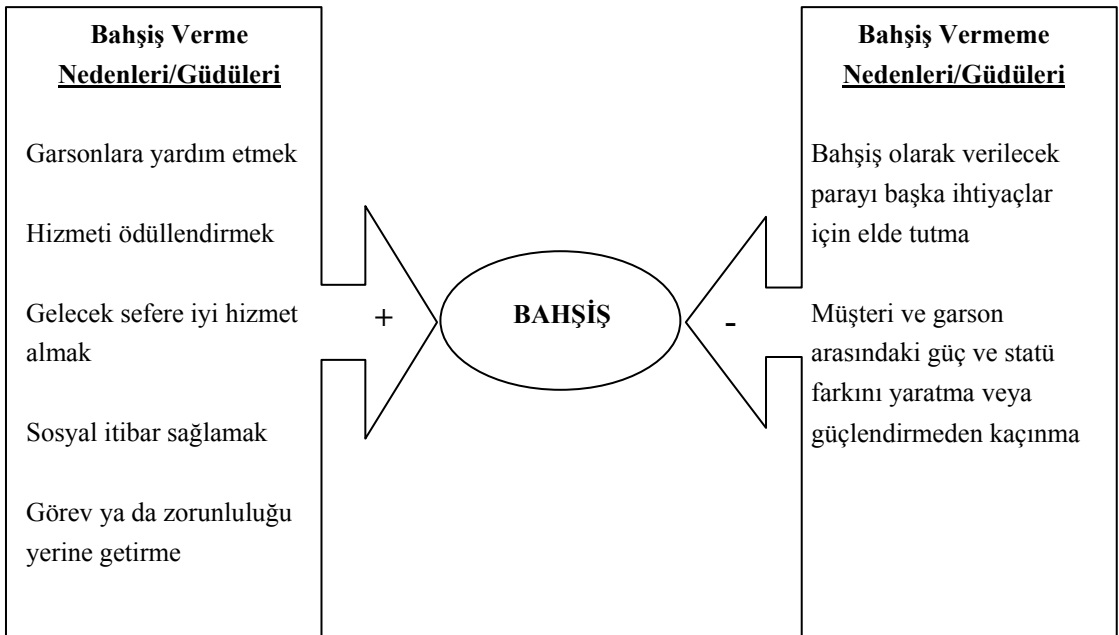
Kaynak: Azar, (2004a); Azar, (2010)’dan uyarlanmıştır.

Bahşiş davranışının ilk uygulamaları düşünüldüğünde, sosyal normların insanları güdülemediği akla yatkın bir durumdur. Çünkü ilk başta, ortada bahşiş verme gibi bir sosyal norm davranışı bulunmamaktadır. Dolayısıyla bahşiş vermenin ilk baştaki nedenleri için; gelecek seferki hizmet kaygısı, minnettarlık veya merhamet

göstergesi, diğerlerini etkileme gibi düşünceler sayılabilir. Bahşış davranışı yaygınlaştıkça, sosyal norm haline geldikçe, bahşış vermemenin yarattığı utanç, suçluluk ve adaletsiz olma duyguları, bahşış vermenin nedenleri olarak ön plana çıkmıştır (Azar, 2004a).

Azar (2004b) farklı bir yaklaşımla, bahşış davranışını, bireysel tüketiciler üzerinden değil de bahşışın 20. yüzyıldaki tarihsel gelişimiyle açıklamaya çalışmıştır. Öncelikle sosyal normların gelişimiyle ilgili teorik bir model geliştirmiş ve eğer insanlar uygulamaktan fayda sağlamıyorsa, hiçbir sosyal normun varlığını sürdürmeyeceğini savunmuştur. Azar, değişik zamanlardaki görgü kitaplarını inceleyerek, restoranlardaki bahşış oranlarının yıllar içerisinde arttığını görmüş ve insanların sosyal normu yerine getirme dışında faydalar (başkalarını etkileme, kendi imajını güçlendirme, nazik ve cömert olma gibi) sağladığını ileri sürmüştür.

Lynn (2015), davranış bilimi teorilerine ve bahşış literatürüne dayanarak bahşış vermek için beş, vermemek için iki neden belirlemiş ve bunlara genel olarak “Tipping Motives Framework (TMF)” (Bahşış Motivleri) adını vermiştir. TMF şekil 2.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Bahşış Motivleri

Kaynak: Lynn (2015)'den uyarlanmıştır.

Bahşış, bireysel olarak tüketicilerin yaptığı gönüllü bir davranıştır. Dolayısıyla ancak bireysel olarak insanların motivasyon süreçleriyle açıklanabilir. Bahşış davranışının temelinde bilişsel ve sosyal süreçler yer alır. Bahşış literatürü incelendiğinde, bu davranışın temelinde birçok farklı güdünün hipotezleştirildiği görülmektedir (Azar, 2010; Becker, Bradley & Zantow, 2012; Lynn, 2009; Lynn & Grassman, 1990; Saunders & Lynn, 2010). Özellikle bahsi geçen bu literatürü temel alarak, Lynn (2015) bahşış davranışının başlıca motivasyon kaynaklarını: (1) garsonlara yardım etmek, (2) hizmeti ödüllendirmek, (3) gelecek sefere iyi hizmet almak, (4) sosyal itibar sağlamak, (5) görev ya da zorunluluğu yerine getirmek olarak sıralamaktadır. Bu olumlu motivasyon kaynaklarının karşısında bahşış vermemeye neden olan iki kısıtlayıcı motivasyon kaynağını ise, (6) bahşış olarak verilecek parayı başka ihtiyaçlar için elde tutma isteği ve (7) bahşışın yarattığı veya ima ettiği statü farkından kaçınma olarak ifade etmektedir.

2.3.1. Garsonlara Yardım Etmek

Birçok çalışma insanların garsonlara yardım etme isteği ile bahşış verdiğini belirtmektedir (Azar, 2004b; Lynn, 2009; Saunders & Lynn, 2010). Lynn (2009)'ün araştırmasında, Amerikan tüketicilerin yaklaşık %70'i bahşış vermelerinde bu motivasyon kaynağının etkisi olduğunu ifade etmiştir. Kişisel çıkarların başlıca motivasyon kaynağı olduğunu ileri süren ekonomik modellerle uyumlu olmayan bahşış davranışı, yardım etme davranışı, empati teori ve araştırmaları ile tutarlıdır (Lynn, 2015).

Servis personeline yardım etme güdüsüyle tutarlı olarak, bahşış ile ilgili bazı araştırmalar aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır:

- Bahşış, müşterinin işletmeye ziyaret sıklığı ve servis personeliyle samimiyeti arttıkça artar. Çünkü yakınlık/aşinalık ve samimiyet, empatiyi artırır (Lynn, 2006a).
- Kazancı düşük olan hizmet çalışanlarının bulunduğu ve müşteriyle hizmet çalışanlarının psikolojik yakınlığının fazla olduğu mesleklerde, bahşış davranışı daha olasıdır (Azar, 2005).

- Başkalarına yardım etmek için bahşiş verdiğini söyleyen insanlar, diğer herkesten daha çok bahşiş verirler (Lynn, 2009).

Jacob, Gueguen & Boulbry (2010), Fransa'da bir restoranda arka planda çalınan sıradan müzikler yerine, toplumsal sözler içeren parçalar çalındığında hem bahşiş sıklığının hem de bahşiş miktarının arttığını ortaya koymuşlardır. Fransa'da iki ayrı restoranda uygulanan bir başka çalışmada, hesap pusulalarına başkalarını düşünmeye yönelten, fedakârlığı çağrıştıran alıntılar eklenmiş ve yine aynı sonuca ulaşılmıştır (Jacob vd., 2013a). Gueguen (2013), Fransa'da üç ayrı restoranda yaptığı araştırmada, hesap pusulasının kare ya da yuvarlak tabak yerine, kalp şeklindeki tabakta sunulmasının bahşiş sıklığını ve miktarını arttığı sonucuna varmıştır. Bu bulgular da ancak, insanların garsonlara yardım etmek amacıyla bahşiş vermesi ile açıklanabilir.

2.3.2. Hizmeti Ödüllendirmek

Bahşiş normları çoğunlukla bahşiş, hizmete karşılık verilen bir ödül olarak nitelendirilmektedir (Lynn, 2015). Nitekim Lynn (2009) tarafından yapılan araştırmada, Amerikalıların yaklaşık %80'i kendi bahşiş verme nedenleri olarak, iyi hizmeti ödüllendirme düşüncesini belirtmişlerdir. Bu bahşiş verme nedeni, müşterilerin çalışanlara sağladıkları hizmete karşılık, yaptıkları ödemeyle fayda ve tatmin sağladıklarını ileri süren psikolojik teorilerle tutarlıdır (Saunders & Lynn, 2010).

Eğer insanlar garsonlara, gösterdikleri çaba ve hizmet performanslarından dolayı bahşiş veriyorsa, verilen bahşişin hizmet kalitesi ile doğru orantılı olarak artması beklenir. Bu beklentiye uygun olarak, araştırmacılar, bahşişin pizza dağıtım hızıyla (Kerr & Domazlicky, 2009), garsonun masaya olan ilgisiyle (Lynn & McCall, 2000a), müşterinin hizmetin kalitesi ile ilgili değerlendirmesiyle (Conlin, Lynn & O'Donoghue, 2003) paralel olarak arttığını ortaya koymuşlardır. Bu ampirik bulgular, hizmeti ödüllendirme güdüsü ile bahşiş verme varsayımını güçlendirmektedir.

2.3.3. Gelecek Sefere İyi Hizmet Almak

Bahşış vermenin sosyal norm olduğu yerlerde, bir daha aynı işletmeye gelmeyi planlamayan insanların da bahşış verdiği görülmektedir. Bu durumda, gelecek sefere alınacak hizmet kalitesi kaygısından söz etmek mümkün değildir (Azar, 2011). Ancak birçok çalışma, sürekli müşterilerin diğer müşterilere oranla daha fazla bahşış verdiğini ortaya koymaktadır (Azar, 2010; Conlin, Lynn & O'Donoghue, 2003; Lynn & Grassman, 1990; Lynn & McCall, 2000a). Bu bulgulardan hareketle gelecek sefere alınacak olan hizmet kalitesi kaygısının, bahşış vermede motive edici bir unsur olduğu söylenebilir (Azar, 2011). Ancak bu bulgular için farklı yorumlar da mevcuttur. Örneğin Lynn & Grassman (1990), sürekli müşterilerin garsonlarından sosyal anlamda onay almak için bahşış verdiklerini belirtmektedir. İşletmeyi bir dahaki ziyaretlerinde, iyi hizmet almak için değil, kendilerini daha rahat hissedeceklerinden dolayı daha fazla bahşış verdiklerini ifade etmektedirler.

Lynn (2009) tarafından yapılan başka bir araştırmada, cevaplayıcıların yaklaşık %60'ı bahşış vermelerinde, gelecek seferki hizmet kalitesi kaygısının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Azar (2010) tarafından yapılan araştırmada ise, cevaplayıcıların %14'ü eğer bahşış vermezlerse, bir daha aynı işletmeye geldiklerinde kötü hizmet alacaklarını düşündükleri için bahşış verdiklerini ifade etmişlerdir.

2.3.4. Sosyal İtibar Sağlamak

Lynn (2009) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, statü kazanma ve sosyal kabul görülme isteği, Amerikan tüketicilerin sadece %30'unun bahşış vermesinde etkilidir. Ancak bazı bilim adamları, bu isteklerin bahşış verme davranışının asıl nedenleri olduğuna inanmaktadırlar (Lynn, 2015). Sonuçta bu nedenler, statü elde etme, ait olma ihtiyacı teori ve araştırmaları ile tutarlıdır. Genel olarak bu konuyla ilgili pazarlama, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanındaki araştırmalar, insanların başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerine önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Çünkü burada maddi ödüller olduğu gibi; güvenilme, hoşlanılma, beğenilme gibi manevi ödüller de söz konusudur.

Azar (2005), insanların bahşış verme davranışını sadece sosyal bir norm olduğu için değil çıkarına uygun olduğu için verdiğini iddia etmektedir. Bu iddiayı doğrulayacak destek olarak da, normlara ya da kanunlara aykırı olmasa bile, çoğu kimsenin kışın ortasında çıplak olarak dışarı çıkmayacağını ifade etmektedir. Azar (2004b), hesabın %20'si oranında bahşış veren bir kimsenin, %10 oranında bahşış verdiği duruma oranla, kendini daha iyi, daha cömert hissedeceğini ileri sürmektedir. Bu pozitif duygular, kişinin kendisine olan özsaygısını arttırdığından, normların üzerinde bahşış vermek için teşvik edici olacaktır. Cömertlik gibi pozitif içsel duyguların yanında, bahşış veren kişi genellikle masadaki diğer kişileri, hatta garsonu bile etkileme arayışı içerisindedir (Azar, 2004b).

Lynn & Grassman (1990), bir restorana yılda beş defadan daha fazla giden müşterilerin, beş defadan daha az gidenlere oranla daha fazla bahşış verdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonucun, sürekli müşterilerin diğerlerine oranla, garson tarafından kabul görülme isteklerinin daha fazla olmasına bağlamaktadırlar.

Diğer bazı araştırmalara göre bahşış vermeyi teşvik eden bu güdü ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Garsonun müşteriye ismi ile hitap etmesi bahşışı önemli ölçüde artırır (Garrity & Degelman, 1990; Seiter & Weger, 2013).
- Garsonun fiziksel çekiciliği bahşışı artırır (Gueguen, 2012; Gueguen & Jacob, 2011; Lynn & Simons, 2000; Lynn, Zinkhan & Harris, 1993).
- Garsonun müşteriyle karşı cinsiyette olması bahşışı artırır (Conlin, Lynn & O'Donoghue (2003).

Görüldüğü gibi, tüm bu bulgular garsonun saygısının değerini göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, başkalarının saygısını kazanmanın ve korumanın bahşış vermeyi teşvik eden bir unsur olduğunu kanıtlamaktadır.

2.3.5. Görev ya da Zorunluluk Hissetmek

Araştırmacılar bahşış vermenin başlıca nedenlerinden biri olarak da, sosyal normlara uymanın sağladığı tatmin; uymamanın da neden olduğu suçluluk duygusunu

göstermektedir (Azar, 2004a; Bodvarsson & Gibson, 1997; Conlin, Lynn & O'Donoghue, 2003). Bu iddiayı destekleyen Lynn (2009) tarafından yapılan araştırmada, Amerikan tüketicilerin yaklaşık %20'si suçluluk duygusundan kaçınmak, %50'si ise, doğru olan davranışı sergilemenin verdiği tatmin duygusundan dolayı bahşış verdiğini ifade etmektedir. Ancak söz konusu davranış eğer birey tarafından içselleştirilmiş ise bu tatmin ya da suçluluk duygusundan bahsedilebilmektedir. Dışsal herhangi bir ödül ya da yaptırım olmasa bile bu içsel ödül ve yaptırımlar insanları sosyal normlara uymaya teşvik etmektedir (Lynn, 2015).

Birçok tüketicinin, doğru olan davranışı sergilemenin verdiği tatmin duygusundan dolayı bahşış verdiğini belirtmesine rağmen, bu tüketiciler diğerlerinden ne daha sık ne de daha fazla bahşış verme eğilimindedirler (Lynn, 2009). Başka bir çalışmasında Lynn (2008), dışadönük kültürlerde bahşış davranışının daha çok destek bulabileceğini belirtmektedir. Dışadönük kişiler içedönüklere oranla, çalışanın ilgisinden daha çok memnun kalacağından dolayı bahşış davranışını benimserler. Sonucunda da içedönük kişilere oranla daha çok bahşış bırakmaktadırlar. Lynn, restoranda bahşış verme davranışına olumlu bakmanın, verilen bahşış miktarı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ifade etmektedir.

2.3.6. Eldeki Parayı Korumak

Rasyonel insanların, harcamalarını minimumda tutmak istemeleri ve ellerindeki parayı diğer kullanımları için muhafaza etmeleri beklenir. Bu düşünce, bahşış verme davranışını kısıtlayan veya engelleyen bir durum olarak karşımıza çıkar. Bu görüş neo-klasik ekonomi teorileriyle tutarlıdır. Çünkü ekonomistler bahşış verme davranışını mantıklı bulmamaktadır. Onlara göre tüketici vermemekte özgür olduğu parayı karşı tarafa vermekte, bu da ekonomi teorileriyle çelişmektedir (Lynn, 2015).

2.3.7. Güç ve Statü Farkından Kaçınmak

Birçok araştırmacı bahşışı, tüketicinin garsonlar üzerinde sağladığı güç ve statü unsuru olarak tanımlamaktadır (Lynn, Zinkhan & Harris, 1993; Lynn, 2015). Bu güç

ve statü unsurları eşitlikçilik inanç ve değerleriyle bağdaşmamaktadır. Elbette eşitlik konusunda, bireysel ve ulusal farklılıklar söz konusu olacaktır. Psikolog ve sosyologlar, bu farklılıkların farklı tutum ve davranışlara yol açtığını da belirtmektedirler.

Sonuç olarak Lynn (2015) bahşişin müşteriye, garsonlar üzerinde güç sağlaması ve garsonu, sanki geçimini müşterilerin cömertliklerine borçluymuş gibi göstermesi nedeniyle, eşitlikçilik değerleri çerçevesinde, bahşiş davranışını kısıtlayan bir engel olduğunu dile getirmektedir.

2.4. Bahşişin Hizmet Kalitesine Etkisi

Amerika’da 1996 yılında yapılan bir araştırmaya katılan 1000 yetişkinden yaklaşık 940’ı, restoranda kendisine sunulan hizmetin karşılığı olarak bahşiş verdiğini ifade etmektedir (Speer, 1997). Bu sonuç, ekonomistlerin bahşişle ilgili teorilerine uygunluk göstermektedir. Ekonomistler bahşişin, servis personelinin çalışmalarını denetlemenin ve mükâfatlandırmanın en etkili yolu olduğunu düşünmektedirler (Bodvarsson & Gibson, 1994; Lynn & McCall, 2000a; Lynn & Sturman, 2010). Hizmetin soyutluk, heterojenlik gibi özelliklerinden dolayı, işletme tarafından hizmet kalitesinin kontrolü ve denetlenmesi çok zor olmaktadır (Shamir, 1983; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988). Bahşiş bu noktada, müşterinin de yardımını alarak, kalite kontrol faaliyetlerini yerine getirmede işletmeye yardımcı olmaktadır (Lynn & McCall, 2000a).

İnsanların iyi hizmeti mükâfatlandırma düşüncesi ile bahşiş vermesi Adams’ın “eşitlik teorisi” ile de tutarlıdır (Lynn & Sturman, 2010). Bu teoriye göre insanlar, diğerleriyle olan ilişkilerinde adaletsizlik yaşarlarsa endişe ve kaygı duyarlar. Tarafların ilişkideki girdi ve çıktıları arasında eğer orantısızlık varsa, ilişkide adaletsizlik var demektir. Hizmetler ve bahşişler de, çalışanlar ile müşteriler arasındaki mübadele ilişkisindeki girdi ve çıktılarıdır. Dolayısıyla adaletsiz ilişki istenmeyen bir durum olduğundan, müşteriler daha iyi hizmete daha yüksek bahşiş vererek garsonla arasındaki mübadele ilişkisinde eşitliği sağlama eğilimindedir (Lynn & Grassman, 1990; Lynn & Graves, 1996).

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1985) hizmet kalitesini müşterinin, hizmet performansı algıları ile beklentilerinin kıyaslanması olarak tanımlamaktadır. Literatür incelendiğinde, hizmet kalitesi konusunun bahşişle çokça ilişkilendirildiği görülmektedir. Hizmet kalitesinin bahşiş miktarını etkileyip etkilemediğinin araştırmalara konu olduğu ve değişik sonuçların ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Ancak beklenilenin aksine, hizmet kalitesi ile bahşiş arasında pozitif ilişki tespit eden araştırma sayısı çok değildir. Yapılan çalışmaların bazıları (Bodvarsson, Luksetich & McDermott, 2003; Conlin, Lynn & O'Donoghue, 2003; Liraz, 2012; Lynn & Grassman, 1990; Lynn & Graves, 1996; Lynn & McCall, 2000a), bahşiş miktarı ile hizmet kalitesi değerlendirmesi arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya koymaktadır.

Bodvarsson, Luksetich & McDermott (2003), Minnesota merkezdeki bir restoranın 247 müşterisi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, hizmet kalitesinin önemli derecede bahşiş miktarını etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Garsonların yüksek bahşiş beklediği durumlarda, müşterilerin hizmet kalitesi algısının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Conlin, Lynn & O'Donoghue (2003), Teksas eyaletinin Houston kentinde, 39 farklı restoranın çıkışında, hesabı ödeyen 1393 kişi ile yaptıkları anket çalışması sonucunda, bahşiş miktarının hizmet kalitesi seviyesi ile birlikte arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar hizmet kalitesinin, tek seferlik müşterilerin dahi bahşiş verme davranışlarında etkili olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında araştırmada, bahşişin sadece hizmet kalitesine değil; aynı zamanda yaş, grubun büyüklüğü, kişinin restorana ziyaret sıklığı, cinsiyetler arası etkileşim gibi faktörlere de bağlı olduğu belirtilmektedir.

Liraz (2012), 129 İsraili üzerinde yaptığı araştırmada, hizmet kalitesinin bahşiş üzerindeki etkisinin yiyecek kalitesine bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Yazar, katılımcılardan anketi herhangi bir restorana kahvaltuya giderken yanlarına almalarını ve yemeği bitirip hesabı ödedikten sonra doldurmalarını istemiştir. Yemek kalitesi ortalama olarak algılandığında, hizmet kalitesinden memnun olanların olmayanlara göre daha fazla bahşiş verdiği ortaya çıkmıştır. Ancak yemek kalitesi fevkalade

olarak algılandığında, hizmet kalitesinden memnun olup olmamanın bahşış miktarı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Lynn & Grassman (1990), 106 restoran müşterisi üzerinde yaptıkları araştırmada, müşterilerin hizmet kalitesi değerlendirmeleri ile bahşış miktarı arasında diğer değişkenler (hesap tutarı, restoranı ziyaret sıklığı) sabit tutulduğunda, pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak bu çalışmanın örneklem sayısı 106 olduğundan genellenebilirliği sorgulanmaktadır (Lynn & Graves, 1996).

Lynn & Graves (1996), bahşış miktarı ile hizmet kalitesi değerlendirmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu; ancak bu ilişki derecesinin zayıf olduğunu dile getirmektedir. Yazarlar bundan dolayı bahşışin, iyi hizmet için bir mükâfat olduğunu, ancak iyi hizmet sunmak için yeterli bir teşvik edici rolünün bulunmadığını ifade etmişlerdir. Lynn & McCall (2000a) da, hizmet değerlendirmesi ve bahşış miktarı arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Diğer yandan ise yapılan birçok araştırmada (Azar, 2009; Bodvarsson & Gibson, 1994; Dewald, 2003; Lynn & Latane, 1984; Lynn, 1988, 2001, 2003), bahşış ile hizmet kalitesi arasında güçlü bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bodvarsson & Gibson (1994), Minnesota eyaletinde bulunan yedi tane restoranda toplam 700 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu restoranların ikisi alkollü içeceklerin de sunulduğu yüksek fiyatlı lüks restoranlar, ikisi yine alkollü içeceklerin de bulunduğu orta düzey restoranlar, diğer ikisi alkollü içeceklerin yer almadığı düşük fiyatlı aile restoranı ve bir tanesi de kahve dükkânı olarak seçilmiştir. 700 kişiden hizmet kalitesini 0 ile 5 arasında derecelendirmeleri istenmiş ve ortalama 4,60 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, müşterilerin genel olarak hizmetten memnun olduklarına işaret etmektedir. Yazarlar yaptıkları regresyon analizi sonucunda, hizmet kalitesindeki her bir puanlık artışın, bahşış miktarında sadece 12,6 sentlik bir artışa neden olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu miktarın da, garsonun hizmet kalitesini artırması için fazladan bir çaba göstermesi noktasında özendirici olduğundan söz edilememektedir.

Dewald (2003), bahşış üzerine yapılan çalışmaların çoğunun ABD’de yapıldığını ve çoğunda hizmet kalitesinin bahşış miktarını etkilemediği sonucuna ulaşıldığını dile getirmektedir. Dewald, bu durumun Amerika’daki yerleşmiş olan %15 bahşış normunun neden olduğu sosyal baskı ile ilişkilendirilebileceğini iddia etmektedir. Diğer bir deyişle, hizmet kalitesi kötü bile olsa insanların sosyal baskı hissederek iyi bahşış bıraktığını söylemektedir. Yazar, belirli oranda bir servis ücretinin uygulandığı Hong Kong’ta, 342 restoran müşterisinin örneklem olarak alındığı bir araştırma yapmış ve algılanan hizmet kalitesi ile bahşış miktarı arasında bir ilişki bulamamıştır. Yazar bu sonucun, belirli orandaki servis ücretinin zaten hesabın içinde olması ile açıklanabileceğini dile getirmektedir.

Lynn (2001) toplam 2645 örneklemin yer aldığı 14 çalışmanın meta-analizi sonucunda, hizmet kalitesi ile bahşış arasındaki ilişkinin ancak “zayıf” olarak nitelendirilebileceğini belirtmiştir. Bu sonuç da bahşışın, iyi hizmeti teşvik etmede/özendirmede bir unsur oluşturamayacağını göstermektedir (Lynn, 2003).

Bahşış ve hizmet arasındaki bu zayıf ilişkinin değerlendirilmesi uygulama açısından önemlidir. Çünkü Lynn (2001), restoran yöneticilerinin bahşışı:

- a. Daha iyi hizmet sunmaları için garsonları teşvik eden,
- b. Garsonların performanslarını ölçmeye yardımcı olan,
- c. Memnun olmayan müşterileri tespit etmeye yarayan bir araç olarak gördüklerini dile getirmektedir.

Ancak bahşışın bu yararlarının, müşterinin hizmet değerlendirmesiyle pozitif yönde ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğu durumlarda geçerli olduğu unutulmamalıdır. Diğer bir deyişle hizmet kalitesi ile bahşış arasındaki zayıf ilişki, yöneticilerin yukarıda sözü edilen görevleri gerçekleştirmek için başka yollar bulmasını gerektirecektir (Lynn, 2003). Ancak bu çalışmanın yazarı, bahşışın ABD’de olduğu gibi, servis personeli ücretlendirme yöntemi olmadığı ve hesaba eklenen servis ücreti yönteminin uygulanmadığı kültürlerde, hizmet kalitesinin bahşışı arttıracığı görüşünü savunmaktadır. Dewald (2003)’in vurguladığı gibi, yukarıda sözü edilen çalışmaların çoğu ABD’de yapılmıştır ve çoğunda hizmet kalitesinin bahşış miktarını

etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu durumun ana nedeni, ABD’de yerleşmiş olan %15 bahşış normunun neden olduğu sosyal baskıdır. Diğer bir deyişle, hizmet kalitesi kötü bile olsa insanlar sosyal baskı hissederek bahşış bırakmaktadır.

2.5. Restoran Servis Personeli Ücretlendirme Yöntemi Olarak Bahşış ve Alternatifleri

Restoran yöneticileri, çalışanların ücretlerini değişik yöntemlerle ödeyebilmektedir. Uluslararası uygulamalara bakıldığında bu yöntemlerin başında; müşterilerin ödediği bahşış yöntemi, hesaba eklenen servis ücreti yöntemi ve servis dâhil fiyatlandırma yönteminin geldiği görülmektedir. Yöneticiler bunlardan herhangi birini rastgele seçmek ya da bölgelerindeki uygulamaları takip etmek yerine; her birinin avantaj ve dezavantajlarını gözden geçirmeli ve kendi işletmelerine en uygun olanı seçmelidirler (Lynn, 2006b). Çalışanlar arasında adil bir gelir dağılımı sağlayan, yüksek kalitede hizmet vermelerini teşvik eden, çalışanları ödüllendirici nitelikte olan sistemin benimsenmesi ve uygulanması yerinde olacaktır (Miller, 2010).

Servis dâhil fiyatlandırma tüketicilere tek bir fiyat sunarken; bahşış yöntemi ve servis ücreti yöntemi, bölünmüş fiyat sunarlar. Diğer bir deyişle yemek için ayrı, servis için ayrı fiyatlandırma yaparlar (Wang & Lynn, 2007).

Bahşış, müşteriler tarafından kendilerine hizmet edenlere verilen “mükâfat” niteliğindeki (Lynn & Starbuck, 2015), verilmesi için yasal bir zorunluluk olmayan (Casey, 2001) paradır. Bahşış yöntemi, çalışanın ücretinin büyük bölümünü işverenin değil de müşterinin sağlaması yönüyle diğer ücretlendirme yöntemlerinden farklıdır (Becker, Bradley & Zantow, 2012; Lynn, Zinkhan & Harris, 1993).

Bahşış, dünya genelinde çeşitli hizmet sektörlerinde yaygın bir davranıştır. Ancak uygulamaları ülkeden ülkeye, ırktan ırka farklılık göstermektedir (Liu, 2008). Bu nedenledir ki her ülke ya da her kültür ayrı bir araştırma gerektirmektedir (Mkono, 2011). Yiyecek-içecek sektöründe, dünyada bahşışın en yaygın olarak görüldüğü yer ABD’dir (Bershidsky, 2015; Lynn & Withiam, 2008; Ogbonna & Harris, 2002).

Ancak bu ülkedeki bahşış kavramı, Türkiye’de uygulanan çalışan ücretlerinin menü fiyatlarına dâhil edilip (servis dâhil fiyatlandırma yöntemi), çalışanlara aylık sabit bir ücretin verildiği sistemden farklıdır. ABD’de de, bahşış tamamıyla ücretlendirme yöntemi iken, Türkiye’de servis ücretinin de dâhil olduğu yiyecek-içecek hesabına ek olarak, müşteri tarafından ücretten ayrı olarak fazladan verilen paradır.

ABD’de bahşış sistemi ile çalışan servis çalışanları saatlik düşük bir ücret (\$2,13) alırlar (Robinson, 2001). Bu tutar asgari ücretten düşüktür. Garsonlar bunun üzerine, müşterilerin yemek hesabına ek olarak verdikleri bahşışlerle gelirlerini tamamlarlar (Lin & Namasivayam, 2011). Diğer bir deyişle bahşış, servis çalışanı için önemli bir gelir kaynağıdır (Namasivayam & Upneja, 2007). Azar & Tobol (2008) ve Holland (2009), ABD’de birçok restoran çalışanının gelirinin yarıdan fazlasını bahşışten elde ettiğini belirtmektedirler. ABD Çalışma Bakanlığı (United States Department of Labor)’na göre, kişinin bahşışle çalışan biri sayılabilmesi için düzenli olarak ayda 30 dolardan fazla bahşış alması gerekmektedir (www.dol.gov). Bir ücret ödeme yöntemi olan bahşış, ABD’de önemli bir ekonomik büyüklüğe sahiptir. Azar (2011)’a göre, ABD’de sadece yiyecek-içecek endüstrisindeki bahşış miktarı yıllık 47 milyar dolardır. İş Gücü İstatistikleri Bürosu (Bureau of Labor Statistics)’nun rakamlarına göre 2014 yılı verilerine göre ABD’deki garson sayısı 2.465.100, kazançları ise \$9,01/saat; \$18.730/yıl şeklindedir (www.bls.gov).

Tüketicilerin kimlere ve ne kadar bahşış vereceği büyük ölçüde geleneklerle belirlenir (Lynn & Withiam, 2008; Wessels, 1997). ABD’de genellikle bahşış verilen hizmet çalışanları arasında garsonlar, barmenler, kumarhane kurpiyerleri, otopark valeleri, belboylar, tur rehberleri, kuryeler, masörler, limuzin ve taksi şoförleri gelmektedir (Lynn, Kwortnik & Sturman, 2011; Lynn & Wang, 2013). Bahşış yöntemiyle servis personelinin ücretlendirilmesi ekonomik gereklilikten çok sosyal bir olgudur (Lynn, Zinkhan & Harris, 1993). Görgü kitaplarına göre, 1900’lü yılların başında Amerika’da bahşış oranı %10 civarlarındaydı. Ancak New York’ta 30.911 kişi üzerinde yapılan araştırma, günümüzde bahşış oranının %15’ten %18,7’ye çıktığını göstermektedir (Berman, 2007). Hatta bazı lüks restoranlarda %20’lerin de üstüne çıktığı bilinmektedir (Margalioth, 2006).

Hesabın %15-20'si oranında bahşış verme Amerika'da yerleşmiş gelenek olmasına rağmen, bu uygulamayla ilgili ortaya çıkan bazı sorunlar, yöneticileri alternatif ücretlendirme yöntemlerine (hesaba eklenen servis ücreti yöntemi, servis dâhil fiyatlandırma yöntemi) yöneltmişlerdir (Lynn & Wang, 2007). Dahası bu işletmelerin bazıları çalışanların bahşış almalarını yasaklamışlardır (Lynn, 2006b). Servis ücreti, müşterinin hesabına eklenen hizmet bedeli olarak ifade edilebilir (Lin & Namasivayam, 2011). Bu bedel, ABD'de toplam hesabın (vergilere önce) %15-20'si civarındadır (Brown & Rolle, 1991; Mealey, 2010).

Lin (2014), birçok ücretlendirme yönteminin müşteriyle temas halinde olmayan çalışanları (Back-of-the-house) ihmal ettiği görüşündedir. Yazar, bahşış yönteminin sadece garson ve barmenleri (Front-of-the-house) dikkate aldığı savunmaktadır. Sanson (2005) makalesinde, bazı restoran yöneticilerinin bu durumu ele aldığı ve arka plandaki çalışanları da dikkate alan, hesaba %20 oranında hizmet bedeli ekleyen, yeni bir sistem oluşturduğunu ifade etmektedir. Örneğin New York şehrinde, 2005 yılında, ünlü bir aşçının (Thomas Keller) sahibi olduğu lüks bir Fransız restoranında (Per Se) bahşışın kaldırılıp yerine %20 oranında servis ücretinin getirilmesi Amerika'da büyük yankı uyandırmıştır (Shaw, 2005). Yine bir yolcu gemisi şirketinin (Holland America Line) 2004 yılında, on yıllar boyunca uyguladığı bahşış sistemi yerine servis ücreti sistemine geçtiği bilinmektedir (Lynn, 2006b). Goldberger, Time Dergisi'ndeki makalesinde (2015), restoran endüstrisinde mucit olarak bilinen (Evans, 2015), Danny Meyer'ın, sahibi olduğu 13 restoranın hepsinde, 2016 yılının sonuna kadar, bahşış sistemini kaldırıp yerine servis ücreti sistemini getireceğini bildirmiştir. Kanunların sigarayı yasaklamasından çok önce restoranlarında sigarayı yasaklayan bu usta tahmincinin, bu kararının önemli olduğu ve diğerleri tarafından örnek alınacağı belirtilmektedir. Frost (2015) makalesinde, Amerika'da bahşış sistemini uygulamadan kaldıran birçok restoranın olduğunu ve bu sayının artarak devam ettiğini belirtmektedir.

Bahşış sistemi ve servis ücreti sistemleri arasında bir karar verebilmek için yöneticilerin bir takım unsurları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu unsurlardan önemli olan bazılarına aşığıda değinilmektedir.

Tüketici Tercihleri: Tüketicinin servis personelinin ücretlendirilmesi ile ilgili görüşleri değişkenlik gösterebilir. Bahşiş, devam eden tartışmalara rağmen hala ağırlama endüstrisinin önemli bir ögesi olmaya devam etmektedir (Lynn, 2006b). Bahşiş konusu ile ilgili çalışmaların çoğunluğunun ABD kaynaklı olması nedeniyle, literatürde genellikle ABD’de yapılan çalışmaların sonuçları yer almaktadır. Tablo 2.2.’de ABD’de son 40 yılda yapılan tüketici tercihleri ile ilgili araştırma sonuçları görülmektedir.

Tablo 2.2. ABD’de Bahşiş ve Alternatifleri ile İlgili Tüketici Tutumları

2004 İnternet Anketi (Michael Lynn)
Bahşişler yerine garsonların daha fazla ücret almalarını tercih ederim.
%44 katılıyorum
%34 kararsızım
%22 katılmıyorum
Garsonlara bahşiş vermek zorunda olmak hoşuma gitmiyor.
%11 katılıyorum
%20 kararsızım
%69 katılmıyorum
2002 Telefon Anketi (International Communications Research)
Bahşiş davranışı hakkında ne düşünüyorsunuz?–Çeşitli hizmetleri sunan insanlara bunun karşılığını vermek için adil bir yöntemdir veya bedelleri zaten ödenen hizmetler için müşteriden fazladan ödeme istenmesi adil değildir.
%73 adildir
%24 adil değildir
%03 bilmiyorum
2002 Telefon Anketi (TNS Intersearch)
Normal şartlar altında eğer bahşiş hesabınıza otomatik olarak eklenirse nasıl hissedersiniz?
%57 sinirlenirim
%41 sinirlenmem
%1 bilmiyorum
1996 Okuyucu Anketi (USA Today)
Hangisini tercih edersiniz? – Bahşişin yerine geçen ve hesabınıza otomatik eklenen belirli orandaki servis ücretini mi yoksa miktarını kendinizin belirleyeceği bahşişi mi?
%5 servis ücretini tercih ederim
%95 bahşişi tercih ederim
Genel olarak aşağıdakilerden hangisi bahşişle ilgili düşüncelerinizi karşılar?
%86 onaylıyorum
%12 karşıyım
2002 Telefon Anketi (Yankelovich Clancy Shulman)
Hesabınıza restoran tarafından % 15 ile 18 arasında zorunlu olarak eklenen bir sistemi onaylar mısınız?
%19 evet
%77 hayır
1987 Telefon Anketi (Gallup)
Garsonlar bahşişler yerine garanti bir ücret almalılar.
%58 katılıyorum
%13 kararsızım
%23 katılmıyorum
%5 bilmiyorum
Restoranlarda bahşiş vermem beklenmese daha iyi olur.
%33 katılıyorum
%19 kararsızım

%45 katılmıyorum
%3 bilmiyorum
%15 ile 18 arası oranda bir servis ücreti makuldür.
%45 katılıyorum
%16 kararsızım
%34 katılmıyorum
%5 bilmiyorum

Kaynak: Lynn & Withiam (2008)'dan uyarlanmıştır.

Tablo 2.2.'ye göre, ABD'de insanların çoğu garanti edilmiş garson maaşlarını bahşiş sistemine tercih etmektedir. Burada kastedilen servis dâhil fiyatlandırma yöntemidir. Ancak yine aynı insanlar için bahşiş sistemi, hesaba eklenen servis ücreti yöntemine göre çok daha tercih edilir bir durumdur.

Nominal (Yazılı) Fiyat: Bahşiş, servis ücreti ve servis dahil fiyatlandırma sistemlerinden bahsederken, nominal (yazılı) fiyat ve gerçek fiyat konusu üzerinde durmak gerekir. Nominal fiyat, nihai faturanın sadece bir bölümünü oluşturur. Diğer bir deyişle, nihai tutar (gerçek fiyat), nominal fiyatın üzerine eklenen vergi, servis ücreti veya bahşişleri de içerir (Lynn, 2006b). ABD'nin genelinde bahşiş yaygın olduğu için (Evans & Dave, 1999; Miller, 2005), restoran menülerinde nominal fiyat yazılıdır. Gerçek fiyat ise, belirtilmemiş tüm ücretlerle birlikte ürün ve hizmetlerin tüketiciye toplam maliyetini ifade eder. Dolayısıyla bahşiş ve servis ücreti yöntemlerinde nominal fiyat, servis dâhil fiyatlandırma yöntemine göre daha düşüktür. Bu fiyatlandırma stratejisi, bölüntülü fiyatlandırma olarak adlandırılabilir (Morwitz, Greenleaf & Johnson, 1998). Nominal fiyatı düşük tutan ağırlama işletmeleri, dağıtım maliyetlerini düşürerek, işletmelerine olan talebi de artırabilirler (Lynn & Withiam, 2008).

Bahşiş, servis ücreti ve servis dâhil fiyatlandırma yöntemlerinden birini seçerken dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da bu yöntemlerin algılanan restoran pahalılığına etkileridir (Lynn & Wang, 2007). Diğer bir deyişle müşterilerin, fiyatları hangi sistemde nasıl algıladığının belirlenmesidir. Araştırmalar, bir ürün ya da hizmetin fiyatının konsolide bir bütün yerine ayrı ayrı sunulmasının, müşterinin toplam maliyet algısını düşürdüğünü ve dolayısıyla talebi artırdığını ortaya koymaktadır (Chakravarti vd., 2002; Xia & Monroe, 2004). Hatta bilgisayar simülasyonu yoluyla yapılan bir araştırma sonucunda, servis ücretinin sonradan

hesaba eklendiği durumlarda insanların daha pahalı yemekleri sipariş ettiği görülmüştür (Lynn & Wang, 2007).

Sonuç olarak bahşış ve otomatik servis ücreti yöntemlerinde yemek ve servis ayrı ayrı fiyatlandırıldığından, servis dâhil fiyatlandırma yöntemine göre daha ucuz olarak algılanacaklardır. Bu önemli bir etkidir. Çünkü bahşış ve servis ücreti yöntemlerinin bu avantajı, işletmeye olan talebi ve işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır. Özellikle de, işletmenin müşterileri fiyat odaklı müşterilerden oluşuyor ise, bu durum daha da önem kazanacaktır (Wang & Lynn, 2007).

Fiyat Farklılığı: Bahşış sistemi ve servis ücreti sistemleri arasında bir karar verebilmek için yöneticilerin göz önünde bulundurmaları gereken bir diğer husus da fiyat farklılığıdır. Bazı durumlarda, aynı hizmet için farklı müşterilerde farklı fiyatlar uygulamanın geliri ve kârı artırdığı bilinmektedir. Bu uygulamalar (Lynn, 2006b):

- Müşterilerin fiyat duyarlılıkları farklı olduğunda
- Fiyatlar her bir müşterinin ödemek istediği rakamla uyduğunda
- Fiyata duyarlı olmayan müşteri talebi, işletmenin üretim kapasitesinden az olduğunda

Bu durumlarda işletme, fiyata duyarlı müşterilerini kaybetmeden, fiyata duyarlı olmayanlardan da daha fazla kazanarak gelirini ve kârını maksimize edebilir. Aynı hizmete karşılık, bazı müşterilerin diğerlerine göre daha fazla ödeme yapmasına olanak verdiği için bahşış sistemi, fiyat farklılığı yaratan bir yöntemdir. Çünkü tüm müşteriler hizmet için aynı nominal fiyatı ödemek zorunda olmalarına rağmen, verdikleri bahşış miktarı değişkenlik gösterecektir (Lynn, 2006b).

Fiyata duyarlı müşteriler maliyetlerini azaltmak için, fiyata duyarlı olmayanlara göre daha az bahşış vereceklerdir. Ancak fiyata duyarlı olmayan müşterilerin talep miktarı eğer üretim kapasitesinden az ise; aksi takdirde boş kalacak olan sandalyeler, fiyata duyarlı müşteriler tarafından doldurulacaklardır. Dolayısıyla işletme bu durumdan kâr edecektir. Diğer taraftan, fiyat duyarlılığı olmayan müşterilerin talebi yoğun olduğu durumda, fiyat duyarlılığı olanlara gerek kalmayacak ve işletme bu durumda,

daha üst düzey pazar grubuna hitap etmek adına, bahşış sistemi yerine servis ücreti ya da servis dâhil fiyatlandırma yöntemlerinden birini tercih edecektir (Lynn & Withiam, 2008).

Servis Personelini Gdleme: Genelde bahşış yönteminin, upselling (müşteriyi daha pahalı olanı satın alması için ikna etmeye çalışmak) ve iyi hizmet sunmayı teşvik ettiği kabul edilir. Bunun aksine, servis ücreti yönteminin ise upselling'i teşvik ettiği, ancak iyi hizmet sunma konusunda bir etkisinin olmadığı düşünülür. Servis dâhil fiyatlandırma yönteminin ise, iki durum için herhangi bir güdüleme yapmadığı varsayılır.

Bahşış ve servis ücretinin ikisi de genelde hesabın belirli bir yüzdesi alınarak hesaplanır. Dolayısıyla daha fazla bahşış ya da servis ücreti kazanmak isteyen servis personeli, daha fazla yiyecek-içecek satmak isteyecektir. Ancak araştırmalar, upselling'in olmazsa olmaz şartının, garsonun upselling çabalarının gerçekten müşterinin siparişini değiştireceğine inanması olduğunu işaret etmektedir. Bu konu ile ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulurken, yöneticilerin sadece bahşış yöntemi ya da servis ücreti yöntemlerinin, çalışanlarını upselling için motive edeceği düşüncesinde olmamaları yerinde olacaktır (Lynn, 2006b).

Ekonomistler, hizmet sağlayanları iyi hizmet sunmaları için teşvik edici rolünden dolayı, bahşışin var olduğunu savunmaktadırlar. Ancak bugüne kadar yapılan çalışmalar, bahşış uygulamasının hizmet kalitesini tam anlamıyla etkilediğini ortaya koyamamıştır (Lynn, 2006b). Bu çalışmaların meta-analizi sonucunda, bu iki değişken arasındaki ortalama korelasyon 0,11 olarak ortaya çıkmıştır (Lynn & McCall, 2000a). Buradan çıkan sonuç bahşış, çoğu kimsenin düşündüğünün aksine hizmet kalitesi için güçlü bir güdüleyici değildir (Lynn & Withiam, 2008). Margalioth (2006) makalesinde, bahşış sistemi yerine servis ücreti sisteminin uygulanmasıyla, hizmet endüstrisinin daha iyi hale geleceğini iddia etmektedir.

Bunların dışında, bahşış uygulamasının servis personelinde istenmeyen davranışlara da neden olduğu bilinmektedir. İlk olarak bahşış, servis personelini az bahşış veren grup üyelerine karşı daha özensiz davranmaya itebilmektedir (Brewster, 2015; Lynn,

Kwortnik & Sturman, 2011). Örneğin, ABD’de siyahlar beyazlara oranla daha az bahşış vermektedir (Lynn & Haysbert, 2003). Daha az bahşış verdiklerinden dolayı, bahşış sistemi altında daha kalitesiz hizmet alması muhtemel diğer grup üyeleri; yabancılar, kadınlar, gençler ve yaşlılardır (Lynn, 2004). İkinci olarak bahşış sistemi, garsonların sadece kendi masalarına odaklanmalarına ve dolayısıyla diğer müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını çok fazla dikkate almamalarına neden olabilmektedir. Eğer bahşış dağıtımında havuz sistemi uygulanmıyorsa, garsonun diğer garsonlara yardım etmesini beklemek akla yatkın olmayacaktır. Çünkü diğer garsonlara yardım etmeleri, kendi masalarına ayıracakları zamanı azaltmaları anlamına gelecektir (Lynn & Withiam, 2008). Son olarak bahşış sistemi, servis personelinin müşterilere ücretsiz olarak yiyecek veya içecek vermelerine yol açabilecektir (Lynn & Wang, 2013). Örneğin bir barmen daha fazla bahşış almak adına müşteriye olması gerekenden daha fazla içecek doldurabilir (Lynn, Kwortnik & Sturman, 2011). Yapılan bir araştırma, servis personelinin, normalde işverenin ücret tahsil edilmesini istediği ürünleri ücretsiz olarak verdiğinde, müşterilerin karşılığında daha fazla bahşış verdiğini ortaya koymaktadır (Strohmetz vd., 2002).

Personelin İşe Alınması ve Personeli İşletmede Tutma: Birbirinden farklı işleyişi olan bu üç ücretlendirme yönteminin, çalışanların işe alınmasında ve işletmede tutulmasında farklı etkileri olacaktır. Bahşış sisteminin, alternatif yöntemlerde geçerli olmayan, üç farklı etkisinden bahsedilir (Lynn & Withiam, 2008). Birincisi, bu sistem potansiyel personel havuzunun ve dolayısıyla eldeki mevcut servis personelinin kalitesinin artmasını sağlar. Çünkü iyi olmayan servis personeli, düşük kalitede hizmet verecek ve az bahşış alacaktır. Dolayısıyla az kazanacağından ötürü başka işler arayacaktır. İkincisi, bahşış yöntemi, diğer ücretlendirme yöntemlerine oranla daha fazla yetenekli çalışanları işletmeye çekeceğinden ve işletmede tutacağından (Lynn, Kwortnik & Sturman, 2011), işveren için rekabet üstünlüğü sağlar (Lynn & Withiam, 2008; Mkono, 2011). Yetenekli olan insanlar bahşış sisteminde diğer sistemlere göre daha fazla kazanırlar. Son olarak bahşış, alternatif ücretlendirme yöntemlerine göre daha az profesyonel olan çalışanları çeker. Çünkü belirsiz kazanç miktarı ve günlük sıcak nakit para gençlere, part-time çalışanlara veya geçici çalışan insanlara daha uygundur. Ancak profesyonel olan, sürekli ve uzun dönemli çalışmak isteyen insanlar için durum tam tersidir (Lynn, 2006b).

Bunların dışında, bahşış sisteminin gelir vergisi kaçırılmasına (Margalioth, 2006), çalışan ayrımcılığı yapılmasına da olanak verdiği bilinmektedir (Lynn, 2006b). Bahşış, sabit ücretlerin tersine işverenden ve devletten kolaylıkla saklanabilir (Macnaughton & Veall, 2001). ABD Gelirler İdaresi (IRS - Internal Revenue Service)'nin tahminlerine göre, bahşış gelirlerinin yarısı beyan edilmemektedir (Lynn, 2006b).

Servis dâhil fiyatlandırma ve servis ücreti sistemlerinde çalışanların ücretlendirilmesi tamamen yönetimin kontrolündeyken, bahşış sisteminde kontrol müşteridedir. Bazı çalışmaların garsonun ırk ve cinsiyetinin bahşış üzerindeki etkisini araştırdığı görülmektedir. Hepsinde olmasa da, bu çalışmaların bazılarında, bayan garsonların erkek garsonlara göre daha fazla bahşış aldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Garsonun ırkının da bahşış üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Lynn & Withiam, 2008).

Her Yöntemin Avantaj ve Dezavantajları: Tablo 2.3. servis personeli ücretlendirme yöntemleri hakkında bilinen avantaj ve dezavantajları özetlemektedir. Tüm konular fayda olarak değerlendirilmiş ve her bir sistemin bu faydaları karşılayıp karşılamadığı işaretlerle ifade edilmiştir. Ayrıca, hangi durumun hangi şartlar altında daha güçlü veya daha önemli olduğu belirtilmektedir.

Tablo 2.3. Servis Personeli Ücretlendirme Yöntemlerinin Sağladığı Faydalar

Fayda	Bahşış	Servis ücreti	Servis dâhil fiyatlandırma	Fayda özellikle güçlü veya önemlidir eğer...
Tüketici tercihini karşılama	☺	☹	☺	Nadiren-Tüketicilerin güçlü tercihleri yoksa her seçeneği kabul eder
Nominal fiyat yoluyla düşük dağıtım maliyetleri	☺	☺	☹	Dağıtıcılara ödenen ücret yüksek ise
Nominal fiyat yoluyla talep artışı	☺	☺	☹	Müşteriler fiyat odaklı ise
Fiyat farklılaştırması yoluyla yüksek kâr	☺	☹	☹	Fiyat odaklı müşteriler çoğunlukta ise
Düşük sosyo-ekonomik tüketici grubunun talebinde düşüş	☹	☺	☺	Yüksek gelir grubu müşterileri hedefleniyor ise
Fiyatlandırma yoluyla tüketiciler için düşük psikolojik maliyet	☹	☺	☺	Ödenecek bahşış ve hesap belli ise
Upelling'in teşvik edilmesi	☺	☺	☹	Garsonlar upselling konusunda eğitilmiş ise
İyi hizmetin teşvik edilmesi	☺	☹	☹	Nadiren-Ücretlendirme politikalarının hizmet kalitesiyle ilişkisi zayıftır

Tüm müşteriler için aynı hizmetin teşvik edilmesi	☹	☹	☹	Müşterilerin büyük kısmı etnik azınlıklardan, yabancılardan, bayanlardan, gençlerden ve yaşlılardan oluşuyor ise
Bahşiş alan ve almayan personelin gelirinin dengelenmesi	☹	☹	☹	Bahşiş alan personelin önemli derecede almayanlara oranla daha fazla para kazanması
Yüksek kazandırma potansiyeli ile yetenekli çalışanları işletmeye çekme	☹	☹	☹	Bahşişler diğer mesleklerin gelirlerinden fazla ise
Sabit gelir yoluyla daha profesyonel çalışanları kendine çekme	☹	☹	☹	Ücretler sabit olduğu kadar yüksek ise

Kaynak: Lynn, (2006b); Lynn & Withiam, (2008)'dan uyarlanmıştır.

Tablo incelendiğinde, üç sistemin de olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sektör yöneticileri, her sistemin avantaj ve dezavantajlarını, kendi işletmelerinin içinde bulunduğu şartlara göre değerlendirmeli ve uygulanacak sisteme ona göre karar vermelidir (Lynn & Withiam, 2008).

2.6. Bahşiş Dağıtım Yöntemleri

Restoranlarda uygulanan bahşiş dağıtım yöntemleri, restoranın büyüklüğüne, sınıfına, sahiplik durumuna ve bulunduğu yere göre farklılık gösterebilir. Garsonlar, komiler, barmenler ve hostesler müşterilerle doğrudan etkileşimde olduklarından, doğrudan hizmet çalışanları olarak adlandırılırlar ve genellikle hem havuz yöntemi hem de bireysel (bağımsız) bahşiş yöntemi uygulayan işletmelerde bahşiş bu çalışanlar arasında, iş yükü ve sorumluluklarına göre paylaşılır (Roe, 2012a).

Doğrudan hizmet çalışanları tarafından alınan bahşişlerin paylaşılmasında iki evrensel yöntem kullanılır. Bunlardan birincisi bahşiş havuzu (paylaşılan bahşiş), diğeri ise bireysel (bağımsız) bahşiş yöntemidir (Roe, 2012a). Bireysel bahşiş yönteminde her garson kendi aldığı bahşişin sahibidir (Namasivayam & Upneja, 2007; Roe, 2012b). Çünkü bu yöntemde bireysel mükâfat söz konusudur. Bu yöntem bağımsızlığı ön plana çıkarır. Çalışan aldığı bahşiş miktarını artırmak adına, hizmet kalitesini daha üst seviyeye çıkarmak için çabalar. Havuz yapılan (paylaşılan) bahşiş yönteminde ise, müşterek mükâfat söz konusudur. Alınan tüm bahşişler bir havuzda

toplanır ve servis personeline eşit olarak paylaşılır. Havuz yöntemi, dayanışmayı ve denklığı (aynılığı) ön plana çıkartır (Barkan vd., 2004).

Bireysel bahşış yöntemi hizmet kalitesini artırıcı etkiye sahipken, diğler taraftan kısıtlı olan ortak kaynaklar üzerindeki rekabeti şiddetlendirmektedir. İyi bahşış veren müşterileri, diğler servis personelinden kapma çabası, bunun en güzel örneğidir. Bu durum da kolektif verimliliğı olumsuz yönde etkileyecektir. Havuz yöntemi ise, servis kalitesi konusunda yeterli motivasyonu sağlayamazken, kısıtlı kaynaklar konusundaki rekabeti yumuşatır. Çünkü bahşış havuzu yönteminde, tüm bahşışler bir havuzda toplanır ve servis personeli arasında bölüştürülür. Dolayısıyla bir garson, kazandığı bahşış bölüştürüleceğı için, daha fazla bahşış kazanmak için çok uğraşmaz. Çünkü diğlerlerinin kazandığı bahşışlerden faydalanır. Bu yüzden bahşış havuzu yöntemi, çalışanlarda performans düşüklüğüne neden olur (Azar, 2011). Yapılan birçok çalışma (Kerr & Brunn, 1983; Latane, Williams & Harkins, 1979; Petty, Harkins & Williams, 1980; Dashiell, 1935), menfaatlerin müşterek olduğı durumlarda performansın düştüğünü kanıtlamaktadır (Akt: Barkan vd., 2004). Erev, Bornstein & Galili (1993) portakal toplama işinde, bireysel mükâfatlandırmadan grubu mükâfatlandırmaya geçişle birlikte verimliliğın %40 oranında düştüğünü tespit etmişlerdir. Bu tespit restoran bahşış yöntemlerine uyarlandığında, bireysel bahşış yönteminin havuz yöntemine oranla daha etkili olduğı (ve bu yüzden daha yaygın olduğı) anlaşılır (Akt: Barkan vd., 2004).

Deutsch (2010) makalesinde, bahşış havuzu yönteminin olumlu ve olumsuz yönlerini şu şekilde sıralamaktadır:

Olumlu Yönler:

- Ekip çalışmasını teşvik etmesi
- Kazançlı bölümler (restoran bölümleri) veya müşteriler için daha az uyuşmazlık (rekabet) yaşanması (örneğin mutfağı en uzak olan en zor bölüm ya da az bahşış vermesiyle ün yapmış sürekli bir müşteri gibi)
- Eğler havuz, bireysel vardiyaları değıl de tüm haftadaki vardiyaları kapsıyorsa, servis personelinin cironun daha az olduğı vardiyalarda

çalışmaya itiraz etmemesi (Örneğin akşam yemeği vardiyası yerine öğle yemeği vardiyası)

Olumsuz Yönler:

- Tecrübeli ve performansı yüksek garsonların az kazandıklarını düşünmesi (Çünkü daha az kazanan tecrübesiz ve tembel garsonlarla paylaşılan bahşişler söz konusudur.)
- Gelirlerindeki olumlu etkisi daha az olacağından garsonların mükemmel hizmet konusunda gevşek davranması
- İstisnai büyük miktarlardaki bahşişlerde, paylaşmak zorunda olan garsonun kendini kandırılmış hissetmesi

Bahşiş havuzunun ABD'deki uygulamalarında eyaletler arası hukuksal farklılıklar söz konusudur. Örneğin Oregon Eyaleti'nde tüm personelin pay alacağı bahşiş havuzu kanunen yasakken, California Eyaleti'nde böyle bir yasak bulunmamaktadır. Ancak eyaletlerin genelinde işverenlerin ve yönetici konumunda çalışanların havuza dâhil olmaması gerektiği hükmü vardır (Marshall, 2015).

Bahşiş havuzunun haksız işgücü uygulamalarını beraberinde getirdiği süregelen tartışmalı bir konudur. Bahşiş almayan arka plandaki personel, hizmetin sunulmasında kendilerinin de pay sahibi olduğunu, dolayısıyla kazanılan bahşişten kendilerinin de pay almalarını gerektiğini savunmaktadır (Mkono, 2011). Örneğin yemekleri hazırlayan aşçılardır, fakat müşterilere sunan servis personelidir. Burada tartışılan nokta, yemek hizmetinin oluşturulmasında garsonların olduğu kadar aşçıların da emeğinin olması ve kazanılan bahşişte onların da haklarının olmasıdır. Diğer taraftan havuz yöntemi, hizmetin oluşturulmasında hiçbir katkısı olmayan, diğerlerinin çalışmasının mükâfatından pay alan çalışanlardan dolayı eleştirilmektedir (örneğin, restorandaki bir ampulü tamir eden teknik personel). Dolayısıyla bu yöntemlerin hiçbirisi için en iyisi demek mümkün görünmemekte olup, farklı durumlar farklı uygulamalar gerektirecektir (Mkono, 2011).

Bahşiş havuzu yönteminde örnek bir bölüştürme oranları; %1 host (müşterileri karşılayan kimse), %5 barmenler, %13,4 komiler, %16,8 kaptanlar, %26,9 arka

plandaki garsonlar, %29,9 garsonlar şeklindedir (www.therestaurantblogger.com, 2015). Farklı işletmeler restoranlarının düzenine, o pozisyonda çalışan kişi sayısına ve çalışanların iş yüküne göre farklı oranlar uygulayabilir (Barkan vd., 2004).

Namasivayam & Upneja (2007), 206 ağırlama hizmetleri öğrencisi ile ücretlendirme sistemlerine olan bakış açıları üzerine bir araştırma yapmıştır. Yazarlar kendi tecrübelerini de dikkate alarak, dünyada uygulanan dört çeşit ücretlendirme yöntemi belirlemiştir. Bunlar; bahşiş havuzu, bireysel bahşiş yöntemi, servis ücreti yöntemi ve asgari ücreti garanti eden servis ücreti yöntemidir. Araştırmanın sonuçları, öğrencilerin bahşiş havuzu yerine bireysel bahşiş yöntemini tercih ettiğini göstermektedir. Yazarlar öneriler kısmında, potansiyel garsonlar üzerinde yapılan bu araştırmanın gerçek garsonlar üzerinde de yapılması gerektiğini ve ayrıca bulguların örgütsel davranış konuları (örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş doyumu, vs.) ile ilişkilendirilmesinin literatüre katkı sağlayacağını bildirmişlerdir.

Lin & Namasivayam (2011), 205 restoran çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, ücretlendirme yöntemlerini beşe çıkarmışlar ve çalışanların bu yöntemlerin hangilerini daha adil gördüklerini ortaya koymuşlardır. Beş ücretlendirme yöntemi aşağıdaki gibidir:

- a. Eşit paylaşılan bahşiş yöntemi (Toplanan tüm bahşişler bir kutuda toplanır ve vardiya sonunda tüm garsonlara eşit olarak dağıtılır.)
- b. Eşit paylaşılan bahşiş yöntemi (Toplanan tüm bahşişler bir kutuda toplanır ve vardiya sonunda tüm restoran çalışanlarına, aşçılar, bulaşıkçılar, vs. dâhil edilmek üzere eşit olarak dağıtılır. Ancak yönetim kadrosu paylaşımın dışında tutulur.)
- c. Eşit paylaşılan servis ücreti yöntemi (Tüm müşterilerin hesabına %15 servis ücreti eklenir. Kazanılan tüm servis ücretleri toplanır ve vardiya sonunda tüm garsonlara eşit olarak dağıtılır.)
- d. Eşit paylaşılan servis ücreti yöntemi (Tüm müşterilerin hesabına %15 servis ücreti eklenir. Kazanılan tüm servis ücretleri toplanır ve vardiya sonunda tüm restoran çalışanlarına, aşçılar, bulaşıkçılar, vs. dâhil edilmek üzere eşit olarak dağıtılır. Ancak yönetim kadrosu paylaşımın dışında tutulur.)

e. Bireysel bahşış yöntemi (Garsonların aldıkları bahşışler kendilerine aittir.)

Çalışanların bu beş yöntem içerisinde en adil gördükleri bireysel bahşış yöntemidir. En çok tercih edilen ikinci yöntemin ise garsonlar tarafından eşit olarak paylaşılan servis ücreti yöntemi olduğu belirtilmektedir. Yazarlar bu sonucun nedeninin, servis ücreti yönteminin çalışanların gelirleri konusundaki belirsizliği azaltması olduğunu düşünmektedirler. Araştırmanın en önemli kısıtı olarak, anket uygulanan çalışanların % 94'ünün front-of-house (ön plandaki, müşterilerle etkileşim halinde olan çalışanlar) personelinin olması gösterilmektedir (Lin & Namasivayam, 2011).

2.7. Türkiye’de Bahşış ve Servis Personelini Ücretlendirme Yöntemleri

Türkiye’de bahşış verme geleneği henüz ülke genelinde çok fazla yaygın olmamasına rağmen, özellikle büyük şehirlerde ve lüks restoranlarda sık görülen bir davranıştır. Genellikle beğenilen servis sonrası hesabın minimum %10’u kadar bahşış bırakmak normal kabul edilmektedir (Bozok, 2013). Türkiye’de restoran ve otel sektöründe yıllık üretilen gelir 16-17 milyar dolardır. Restoran ve kafeteryalarda sıklıkla görülen kayıt dışılık bir tarafa bırakıldığında, kötümser bir varsayım ile bunun dörtte birinin %10’luk bir bahşışe konu olduğu düşünülürse, yıllık 400-500 milyon dolarlık bir büyüklükten söz ediliyor demektir (Gürses, 2009).

Bahşış, ABD’de bir ücretlendirme yöntemi olarak kullanılırken Türkiye’de durum böyle değildir. Türkiye’de servis personeli genellikle, aylık sabit bir ücret karşılığı çalıştırılırlar. Ücret, belirli bir hizmet için bedensel veya zihinsel insan emeğine ödenen bedeldir (Ergül, 2006). Türkiye’de çalışana ödenecek olan ücretin hesaplanması ve ödenmesi konusunda çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Zamana göre ücret, akort ücret, götürü ücret, yüzde usulü ücrete dayalı olarak asıl ücretin ödenmesinin yanı sıra prim, ikramiye, komisyon ücret ve kârdan pay alma gibi ödemeler asıl ücrete ek ödemeler olarak uygulanabilmektedir. Bu ücret türlerinin bazıları tek başına uygulanabileceği gibi birden fazlası karma olarak da uygulanabilir (Gerek vd., 2013). Ücret sistemleri içinde tarihsel gelişim bakımından en eski ve yaygın olanı, zamana göre ücret sistemidir. Zamana göre ücret sistemi, belirli bir zaman için, bir miktar paranın belirlenerek ödenmesi şeklinde kullanılan ücret

sistemidir. Zaman ölçüsü; saatlik, günlük, haftalık veya aylık olarak belirlenebilir. Türkiye’de maktu ücret aylık sistemi, hem ücret sistemleri arasında, hem de zamana göre ücret sistemi içinde en çok uygulanan ücret sistemidir. Bu ücret sisteminde, zaman ölçüsü karşılığında belirli bir paranın ödenmesi önemli olup işin yapılıp yapılmaması önem taşımamaktadır. Çalışanı çalışmaya zorlamaması ve verimliliği düşürmesi, bu ücret sisteminin olumsuz yönleri olarak sıralanabilir. Hesaplama kolaylığı sağlaması, çalışanın alacağı ücreti önceden bilmesi, işverene maliyetleri hesaplamada kolaylık sağlaması da bu ücret sisteminin olumlu yönleridir (Gerek vd., 2013; www.notoku.com).

Bahşiş ile çoğu kez karıştırılan servis ücreti (yüzde usulü ücret) birbirinden farklı kavramlardır (Baloğlu, 2013). Türkiye’de servis ücreti (yüzde usulü ücret, garsoniye)’nin de sık olmasa da uygulandığı bilinmektedir. Yargıtay kararlarına göre yüzde usulü ücret, “otel, lokanta, eğlence yerleri gibi işyerlerinde, müşterilerin hesap pusulularına belirli bir yüzde olarak eklenen paraların işverence toplanarak çalışanların katkılarına göre, belli bir oranda dağıtımı yapılan ücret sistemi”dir (Yargıtay Kararları, 2011:357). Yüzde usulü çalışan işyerlerinde, toplanan paraların yüzde olarak dağıtılması ise, Yüzdelerden Toplanan Paraların İşçilere Dağıtılması Hakkında Yönetmelik ile belirlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre, işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulularına "yüzde" eklenerek veya ayrı şekillerde alınan paralarla, kendi isteği ile müşteri tarafından işverene bırakılan veya işverenin kontrolü altında bir araya toplanan paraları, işveren, işyerinde çalışan tüm çalışanlara eksiksiz olarak ödemek zorundadır (Resmi Gazete, 2004). Yine aynı yönetmelikte, yüzdelerin dağıtılmasına ilişkin esaslar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Resmi Gazete, 2004):

- Yüzdelerin dağıtımında, işyerindeki tüm servislerden elde edilen yüzdelerin toplamı ile çalışanların fiilen yaptıkları işler esas alınır.
- İşyerindeki her çalışan, toplanan yüzdelerden fiilen çalıştığı gün sayısına ve elde ettiği puana göre yararlanır.
- Çalışanın yaptığı işler puan cetvelinde birden çok gruba giriyorsa sadece puanı yüksek olan iş esas alınır.

- Fazla çalışma yapan ve fazla sürelerle çalışan kişilerin fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma saatlerine ait puanları, normal çalışma puanlarına eklenir.
- Yüzdelerden ödenen fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışmanın zamsız karşılığı ile zamlı olarak ödenmesi gereken ücret arasındaki fark, işveren tarafından ödenir.
- Düğün, çay, balo, ziyafet ve toplantı gibi ilave işlerden servis karşılığı yüzde alındığı takdirde, bu işler için geçici olarak alınan çalışanların ücretleri, puan cetvelinde yer alan, yapılan iş ve görev unvanları dikkate alınarak hesaplanır. Ancak bu tutar çalışılan süreye denk gelen asgari ücretin altında olamaz.
- İlave işler için alınan çalışanlar başka işlerde çalıştırılmaz.

İşyerlerinde yapılan işlerin niteliğine göre, çalışanlar için tespit edilen puanlar, yönetmelik ekindeki puan cetvelinde gruplar halinde gösterilmiştir. Çalışanlar, dâhil oldukları grubun alt sınırındaki puanla işe başlarlar. Bu cetvelde yer almayan işler ve unvanlar için çalışana cetveldeki benzeri işlerden en yakın olanının puanı verilir (www.turkhukusitesi.com).

Türkiye’de bahşiş kavramının servis personeline, hizmete ödenen ücretten ayrı olarak fazladan verilen“hediye” niteliğindeki para olduğu daha önce belirtilmişti. Servis ücreti yönteminde, yüzdelerin toplanıp dağıtılmasından işveren sorumlu iken ve çalışanların ücreti bu toplanan yüzdelerle göre belirlenmekteyken bahşişte işverenin sorumluluğu ve yükümlülüğü söz konusu değildir. Dolayısıyla bahşişten vergi kesilemez ve sosyal güvenlik primi yatırılmaz. Bahşişin ödenmemesinden işveren sorumlu tutulamaz (Zeytinoğlu, 2014).

Bununla birlikte bahşişin müşterilerin isteğine bağlı olarak çalışana bıraktıkları para olması dolayısıyla, bahşiş olarak ödenen para, çalışan tarafından alıkonulmaktadır. Buna karşın servis ücreti yönteminde alınan ücretlerin toplanmasından ve dağıtılmasından işveren sorumludur. Yüzdelerin ödenmesi müşteri için bir zorunluluk oluştururken bahşiş verilmesi tamamen müşterilerin isteğine bağlıdır. Dolayısıyla bahşişi ayrı bir kavram olarak değerlendirmek gerekir. Çünkü bahşiş kanun kapsamındaki ücret çeşitlerinden birinin kapsamına girmediği gibi genel anlamda bir bağışlama, hediyedir (Zeytinoğlu, 2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RESTORAN SERVİS PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE BAHŞİŞ DAĞITIM SİSTEMLERİNİN ROLÜNÜN ANALİZİ

Çalışmanın ilk bölümünde genel olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, boyutları ile ele alınarak ve olası sonuçları açıklanarak, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise bahşiş kavramı anlatılarak, bahşişin ilk ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi, bahşiş verme ve vermeme nedenleri ve bahşiş dağıtım yöntemleri ele alınmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde ise, literatür taraması ve açıklamalar ışığında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde bahşiş dağıtım sistemlerinin rolünü ortaya koyan bir araştırmaya yer verilecektir. İlk olarak araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve yöntemi üzerinde durulacak, sonrasında ise araştırma bulguları değerlendirilip, önerilerde bulunulacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, restoran servis personelinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde bahşiş dağıtım sistemlerinin (havuz/bireysel) rolünü ortaya koymaktır. Bu çalışmada, bu iki farklı sistemde çalışan işgörenlerin bahşiş dağıtım sisteminden kaynaklı adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ne ölçüde değiştiğinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu iki sistem arasında, işgörenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları ile örgüte yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkilerde farklılık olup olmadığı da ayrı ayrı belirlenecektir. Böylelikle bu araştırmanın sektörde faaliyet gösteren örgütlere, bahşiş dağıtım sistemine karar verirken, bu sistemlerin işgören bağlılığına etkisi

bağlamında yol gösterici bir kaynak olması hedeflenmektedir. Çalışmada ayrıca, işgörenlerin hangi bahşış dağıtım sistemini tercih ettiği de belirlenecektir.

Turizm sektöründe önemli bir yer tutan yiyecek-içecek işletmelerinde emek-yoğun bir yapı söz konusudur. İşgörenlerin tutumlarına bağlı olan davranışları, misafir memnuniyetini doğrudan etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Bu yüzden, turizm sektöründe örgütlerin verimliliği ve etkinliği insan unsurunun desteğine bağlıdır. Dolayısıyla başarıyı yakalamak için örgütler, çalışanlarının yetenek ve becerilerini geliştirerek, onlardan en üst düzeyde verim almayı sağlayacak mekanizmalar geliştirmeli, işgören ve örgüt arasındaki ideal uyum için gerekli şartları hazırlamalıdır. Bu sonucu etkileyen en önemli unsurlardan biri örgütsel bağlılıktır. Çünkü araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine gönülden adanarak örgüt başarısı için çalışmaya isteklidir. İşgören devir hızının bu derece yoğun yaşandığı turizm sektöründe bağlılık, örgütler için daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin örgütsel bağlılık tutumlarını geliştirebilmek turizm işletmeleri için oldukça önemli bir konudur. İlgili literatür göstermektedir ki, işgören bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biri işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarıdır. Araştırmalar çoğunlukla, örgütsel adalet algısı olumlu olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının arttığını göstermektedir.

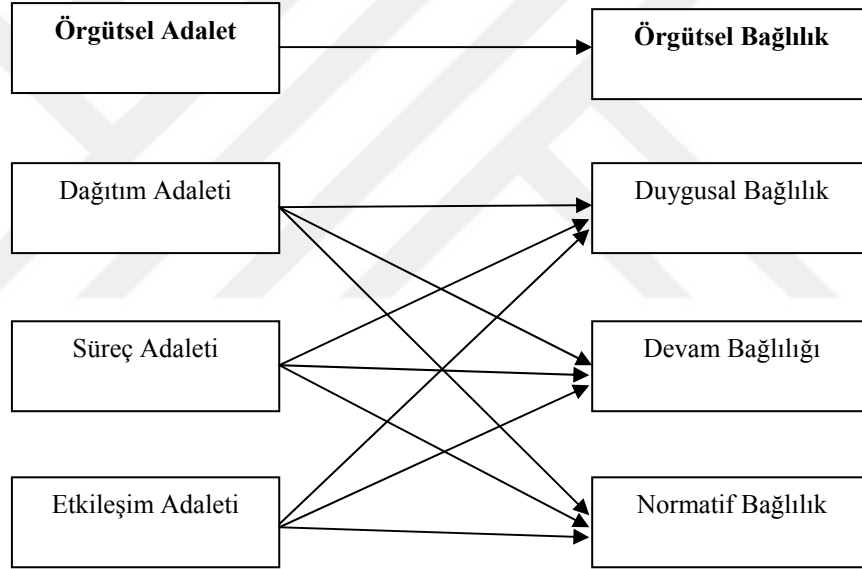
Bahşış işgörenlerin geliri olduğundan bahşış dağıtım sisteminin nasıl olması gerektiğine de onların karar vermesi gerekmektedir. Tercih edilen bahşış dağıtım sisteminde çalışmak, işgörenlerin adalet algısını olumlu yönde etkileyerek bağlılıklarını arttıracaktır. İşgörenlerin bahşış dağıtım sistemi tercihlerini; hangi dağıtım sisteminin örgütsel adalet algısını ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğini ortaya koyacak olması nedeniyle bu araştırma, restoran yöneticilerine yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Uluslararası literatürde bahşış konusunda yapılmış birçok araştırma vardır. Hava durumunun, çalınan müzik türünün, servis personelinin makyajının, hatta toka takmasının bahşış davranışını nasıl etkilediğine dair araştırmalara rastlanmaktadır.

Ancak Türkçe literatürde bahşış konusu, birkaç eser dışında, üzerinde durulmamış, çalışma yapılmamış bir alandır. Hem Türkçe literatüre bahşış kavramı konusunda katkı yapması hem de bahşış dağıtım sistemlerinin örgütsel tutumları ne yönde etkilediğini göstermesi açısından bu çalışma önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür taraması örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bir nedensellik ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Şekil 3.1’de yer alan araştırma modeli böyle bir nedensellik ilişkisinin test edilmesi ve havuz ile bireysel bahşış dağıtım sistemi uygulayan örgütlerde farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için tasarlanmıştır.



Grup 1: Havuz sisteminde çalışan servis personeli

Grup 2: Bireysel sistemde çalışan servis personeli

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Söz konusu modele göre çalışanlar kendilerine dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarında adil davranıldığını hissettiklerinde örgüte olan bağlılıklarında da duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında artış gözlenecektir.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmada araştırma modelinin test edilmesi için araştırma evreni olarak Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Antalya İli'nin Alanya İlçesi'ndeki restoranlarda ve beş yıldızlı her şey dâhil otel restoranlarında çalışan servis personeli seçilmiştir. Bütçe kısıtı ve uygulanabilme kolaylığı açısından araştırmada, örneklem yöntemi olarak tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edildiği, örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eden bir örnekleme çeşididir (Coşkun, Altunışık & Yıldırım, 2017).

Araştırma için 850 adet anket basılmış ve Alanya şehir merkezi ve civarındaki üst düzey restoranlara ve beş yıldızlı her şey dâhil sistemi uygulayan otellerin restoranlarına ulaştırılmıştır. Anketler restoran servis personeline uygulanmış ve 550 tanesi geri dönmüştür. Kısmen boş olan ya da okunarak doldurulmadığı düşünülen 84 adet anket elenmiş, geriye kalan 466 adet anket analizlerde kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Çalışmada veriler, birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ankette üç bölüm bulunmaktadır. Anketin girişinde, çalışmanın amacı, toplanan verilerin etik sınırlar içinde kullanılacağı ve araştırmacının bağlı olduğu kurum belirtilmiştir. Anketin birinci bölümünde örgütsel adalet algısına yönelik, ikinci bölümde örgütsel bağlılık tutumuna yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

Anketin ilk iki bölümünde yer alan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerde aralık ölçeği, son bölümde yer alan demografik sorularda ise belirli niteliklere göre gruplara ayıran sınıflama ve oranlı ölçekler kullanılmıştır. Katılımcıların tutumlarını ölçmek amacıyla 5'li likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçüm araçlarına aşağıda yer verilmektedir.

3.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet algısının farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen bazı ölçeklerle (Niehoff & Moorman, 1993; Donovan, Drasgow & Munson, 1998; Villanueva, 2006; Colquitt, 2001; İşbaşı, 2001) ölçüldüğü görülmektedir (Akt: Tuna, 2013). Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere literatürde pek çok araştırmada kullanılmış olan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek üç boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar şunlardır:

- Dağıtım Adaleti (5 ifade)
- Süreç Adaleti (6 ifade)
- Etkileşim Adaleti (9 ifade)

Örgütsel adalet ölçeğinde 5’li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçek daha önce yapılan ampirik çalışmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuştur.

3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın ölçülmesi amacı ile çok sayıda birbirinden farklı ölçek geliştirilmiştir. Meyer ve Allen’in üç bileşenli örgütsel bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında diğer araştırmacılar tarafından en fazla kullanılan ölçektir (Güçlü, 2006). Ayrıca, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik incelemelerinin yapılmış olması da modelin diğer bir tercih nedeni olmuştur. Ölçek üç boyuttan ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar şunlardır:

- Duygusal Bağlılık (6 ifade)
- Devam Bağlılığı (6 ifade)
- Normatif Bağlılık (6 ifade)

Örgütsel adalet ölçeğinde 5'li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

3.5. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın veri setini Antalya İli'nin Alanya İlçesi'ndeki restoranlarda ve beş yıldızlı her şey dâhil otellerin restoranlarında çalışan servis personelinden kolayda örneklem yöntemiyle elde edilen veriler oluşturmaktadır. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçeklerin araştırma modeline uyumu için güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiştir. Araştırmada güvenilirliği ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı, geçerliliği test etmek için ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırmada ayrıca işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Modelin anlamlılığını ve hipotezleri test etmek için regresyon analizi, bağımsız örneklem T-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 20 ve AMOS 21 programları kullanılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özellikleri ve temel araştırma bulguları yer almaktadır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenler ile ilgili demografik veriler Tablo 3.1'de belirtilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	N	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	466		
Erkek		340	73,0
Kadın		122	26,2
Cevapsız		4	0,9

Medeni Durum	466		
Bekâr		314	67,4
Evli		140	30,0
Cevapsız		12	2,6
Yaş	466		
18-25 yaş arası		213	45,7
26-35 yaş arası		174	37,3
36-45 yaş arası		58	12,4
46-55 yaş arası		14	3,0
5 yaş ve üstü		4	0,9
Cevapsız		3	0,6
Eğitim Durumu	466		
Ortaöğretim		82	17,6
Lise		213	45,7
Önlisans		82	17,6
Lisans		72	15,5
Lisansüstü		2	0,4
Cevapsız		15	3,2
Aylık Gelir	466		
1500 TL'den az		142	30,5
1501-3000 TL arası		259	55,6
3001-4500 TL arası		26	5,6
4501 TL ve üstü		3	0,6
Cevapsız		36	7,7
Pozisyon	466		
Yönetici (Müdür/Müdür Yardımcısı, kaptan, şef)		95	20,4
Garson		225	48,3
Komi		90	19,3
Bar çalışanı (Barmen, Barwaiter, Barboy)		33	7,1
Cevapsız		23	4,9
Çalışma Şekli	466		
Tam zamanlı		373	80,0
Yarı zamanlı		74	15,9
Extra		13	2,8
Cevapsız		6	1,3
İşletmede Çalışılan Yıl	466		
1 yıldan az		111	23,8
1-3 yıl arası		209	44,8

4-6 yıl arası		77	16,5
7-9 yıl arası		31	6,7
10 yıldan fazla		30	6,4
Cevapsız		8	1,7
Sektörde Çalışılan Yıl	466		
1 yıldan az		35	7,5
1-3 yıl arası		151	32,4
4-6 yıl arası		131	28,1
7-9 yıl arası		56	12,0
10 yıldan fazla		82	17,6
Cevapsız		11	2,4
Bugüne Kadar Çalışılan Bahşış Sistemleri	466		
Havuz		146	31,3
Bireysel		128	27,5
Her ikisi de		190	40,8
Cevapsız		2	0,4
Çalışılan Şimdiki Bahşış Sistemi	466		
Havuz		238	51,1
Bireysel		224	48,1
Cevapsız		4	0,9
Bahşış Sistemi Tercihi	466		
Havuz		165	35,4
Bireysel		296	63,5
Cevapsız		5	1,1
Aylık Bahşış Geliri	466		
250 TL'den az		256	54,9
251-500 TL arası		147	31,5
501-750 TL		37	7,9
751 TL ve üstü		16	3,4
Cevapsız		10	2,1

Tablo 3.1. incelendiğinde katılımcıların %73'ünün erkek, %26,2'sinin kadın olduğu, 4 katılımcının ise bu soruya cevap vermediği anlaşılmaktadır. Cinsiyet sorusuna cevap veren katılımcıların %67,4'ünün bekâr, %30'unun evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 18-25 (%45,7) ve 26-35 yaş aralığında (%37,3) olduğu görülmekte, bu yüksek oranlar da restoran servisinde genellikle genç insanların çalıştığı düşüncesini doğrulamaktadır.

Tablo 3.1'deki sonuçlar değerlendirildiğinde; çoğu katılımcının eğitim seviyesinin lise olduğu (%45,7) görülmektedir. Bu sonuçlarla, lise mezunlarının bölgedeki restoran servis istihdamının büyük çoğunluğunu oluşturduğu çıkarımı yapılabilir. Restoran servis personelinin büyük çoğunluğunun (%55,6) aylık gelir seviyesinin 1501-3000 TL arasında olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan 36 servis personeli (%7,7) aylık gelir aralığını belirtmemiştir.

Katılımcıların yarısı denebilecek kısmı (%48,3) garsonlardan oluşmaktadır. Kalan %20,4'lük kısmı şef, kaptan gibi yönetici kadrosundaki çalışanlardan, %19,3'lük kısmı komilerden, %7,1'lik kısmı ise barmen, bar garsonu, bar komisi gibi bar çalışanlarından oluşmaktadır. 23 katılımcı (%4,9) ise pozisyonunu belirtmemiştir. Servis personelinin büyük çoğunluğunun (%80) tam zamanlı çalıştığı görülmektedir.

Sektördeki çalışma süresinin nispeten oranlı bir şekilde dağıldığı görülmekteyken; %68,6'sının aynı işyerinde 3 yıldan az çalıştığı görülmektedir. Bu da yiyecek-içecek sektöründe işgören devrinin hızlı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun turizm sektörünün genel yapısı ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Söz konusu bahşış dağıtım sistemleri olunca; katılımcıların %31,3'ü bugüne kadar sadece havuz dağıtım sisteminde, %27,5'i ise sadece bireysel dağıtım sisteminde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan çoğunluğunun (%40,8) ise, sektör yaşamları boyunca her iki bahşış dağıtım sistemini de tecrübe ettikleri anlaşılmaktadır.

Şu anda çalışılan işletmedeki bahşış dağıtım sistemi sorusuna ise, katılımcıların %51,1'i havuz, %48,1'i ise bireysel olarak cevap vermişlerdir. Bu oranın birbirine yakın olması, araştırmanın sonuçlarının sağlıklı olması açısından önemlidir. Katılımcıların %0,9'u ise bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Katılımcıların %63,5'i bireysel bahşış dağıtım sisteminde, %35,4'ü havuz sisteminde çalışmak istediklerini belirtirken; %1,1'i ise bu soruya cevap vermemiştir. Bu oranlar, şu anda havuz dağıtım sistemi uygulayan işletmelerde çalışan işgörenlerin önemli bir kısmının aslında bireysel sistemde çalışmak istediklerini göstermektedir.

Katılımcıların önemli bir kısmının (%54,9) aylık bahşış gelirin 250 TL'den az olduğu, %31,5'inin ise aylık bahşış gelirin 251-500 TL arasında olduğu anlaşılmaktadır.

3.6.2. Ölçeklerin Geçerlilikleri

Doğrulamalı faktör analizi (DFA) kuramsal bir temelden destek olarak pek çok değişkinden oluşturulan faktörlerin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını ortaya koymayı amaçlar (Yıldız & Bulut, 2016). Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. DFA yapmak için AMOS 21 kullanılmıştır. Doğrulamalı faktör analizinde kabul edilen uyum indeksleri Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
χ^2/df	≤ 2	≤ 5
GFI	$>0,95$	$>0,90$
AGFI	$>0,90$	$>0,85$
CFI	$>0,95$	$>0,90$
NFI	$>0,95$	$>0,90$
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,10$
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,10$

Kaynak: Çapık, 2014; Erdoğan, Bayram & Deniz, 2007; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003; Yıldız & Bulut, 2016'dan uyarlanmıştır.

İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı önemlidir. Çünkü istatistik araştırmalarda yapılan birçok testin uygulanabilmesi için, dağılımın normal veya normale yakın olması gerekir. Faktör analizinde değişkenler nicel olup, değişkenlerin ölçüm düzeyi aralık ya da oran ölçeğidir. Ayrıca değişkenlere ilişkin veriler normal dağılım göstermeli ve gözlemler birbirinden bağımsız olmalıdır (Ural & Kılıç, 2013). Bu yüzden araştırmada elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesi için her bir ölçekte yer alan her bir değişkenin basıklık ve çarpıklık değerlerine

bakılmıştır. Ölçeklerde yer alan tüm değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin, normal dağılım için gerekli olan basıklık ve çarpıklık değeri olan ± 2 (Demir, Saatçioğlu & İmrol, 2016) aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma verilerinin normal dağılım şartını yerine getirmesi, araştırmada parametrik testlerin kullanılması yönünde bir sakınca olmadığını da göstermektedir.

DFA ile araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin geçerliliği test edilmiştir. İki ölçeğe ait DFA sonuçları aşağıda yer almaktadır.

3.6.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Sonucu

Örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 faktör ve 20 sorudan oluşmaktadır. DFA sonucunda örgütsel adalet ölçeğine ait uyum indeksleri Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Ölçek	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI
Örgütsel Adalet	666,864	167	,000	3,993	,080	,933	,871	,837	,934

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda araştırmadaki örnekleme ait verinin orijinal (kurgulanmış olan) faktör yapısına uyup uymadığı test edilmiş olmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015). Tablo 3.3'te yer alan uyum indeks değerleri ele alındığında, örgütsel adalet ölçeğine ait χ^2/df değerinin 3,993 olduğu görülmektedir. Bu değer 2 hatta bazı kaynaklarda (Meydan & Şeşen, 2015) 3'ün altında kalması mükemmel, 5'in altında kalması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Buna göre örgütsel adalet ölçeğine ait χ^2/df değeri kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde.

Örgütsel adalet ölçeğine ait RMSEA (,080), CFI (,933) ve IFI (,934) değerlerinin ,90'ın üzerinde olması kabul edilebilir uyum ölçütleri arasında olduğu; GFI ve AGFI değerlerinin ise kabul edilebilir uyum ölçütlerinin altında olduğu tespit edilmiştir.

3.6.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Sonucu

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen'in üç bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 faktör ve 18 ifadeden oluşmaktadır. DFA analizi sonucunda gerekli uyum indekslerini elde etmek için ölçeğin 7. ve 13. ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. 7. ifade devam bağlılığı boyutunun, 13. ifade ise normatif bağlılığı boyutunun ilk ifadeleridir. Ayrıca 13. ifade ters (reverse) bir ifadedir. DFA sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğine ait uyum indeksleri Tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Ölçek	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI
Örgütsel Bağlılık	391,695	101	,000	3,878	,079	,937	,905	,872	,937

Tablo 3.4'te yer alan uyum indeks değerlerine bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ait χ^2/df değerinin 3,878 olduğu görülmektedir. Bu değer 5'in altında kalması dolayısıyla kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait RMSEA (,079) değerinin ,080'in altında olması; AGFI (,872) değerinin ,85'in ve CFI (0,937) , GFI (0,905) ve IFI (,937) değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması ölçeğin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu göstermektedir.

3.6.3. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait ortalamalar, standart sapmalar ve Cronbach's Alpha değerleri yer almaktadır. Belirtilen değerler Tablo 3.5'de verilmiştir.

Tablo: 3.5. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Arit. Ort.	Std. Sapma	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet	3,12	,89	20	,95
Örgütsel Bağlılık	2,99	,86	16	,92

Tablo 3.5 incelendiğinde örgütsel adalet ölçeğinde ifadeler verilen cevapların ortalamalarının 3,12, standart sapmalarının ise ,89 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise analizden çıkarılan iki ifadeden sonra kalan 16 ifadenin aritmetik ortalamaları 2,99, standart sapmaları ise ,86 olarak bulunmuştur. Bu durumda genel olarak, katılımcıların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Üretilen bilgilerin bilimsel bir nitelik kazanması, doğru olmasına ve bu bilgilerin her defasında aynı süreçlerin izlenerek aynı sonuçların alınmasını sağlayan bağımsız ölçümlerle kanıtlanmasına bağlıdır. Başka bir deyişle, bir araştırmanın bilimsel olarak güçlü olması, büyük ölçüde hatalardan arındırılmasına bağlıdır. Hatalardan arındırma ise bilimsel çalışmanın ilk koşullarından olan güvenilirlikle ilgilidir (Karasar, 2016).

Güvenirlilik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılır. Diğer bir ifadeyle güvenirlilik analizi, katılımcıların ifadelerine yaklaşımlarından (cevaplarından) hareketle, yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediğini test eder. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki korelasyonun ölçülmesiyle ortaya çıkar. Güvenirlilik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlilik artar (Ural & Kılıç, 2013).

Güvenirliliği test etmek için farklı yöntemler bulunmakla birlikte Cronbach's Alpha katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesapladığından, genel güvenlik yapısını diğer katsayılarla göre en iyi yansıtan katsayıdır. Bu nedenle çalışmada, Likert tipi ölçeklerde maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını belirleyen Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu yöntemle hesaplanan Alpha değerinin ,70'in üzerinde olması gerektiği kabul edilmektedir (Özdamar, 2002). Tablo3.5'te görüldüğü üzere çalışmada kullanılan iki ölçeğin de Cronbach's Alpha değeri ,90'ın üzerindedir. Dolayısıyla kullanılan bu ölçeklerin bu örneklem için güvenilir olduğu söylenebilir.

Çalışmanın bu kısmında iki farklı bahşiş dağıtım sisteminde (havuz/bireysel) çalışan işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının ve standart sapmalarının verilmesi ve karşılaştırılması uygun olacaktır. Bu bilgiler Tablo 3.6’da verilmektedir.

Tablo: 3.6. Havuz/Bireysel Sistemlerinde Boyutlara İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	Çalışılan Bahşiş Sistemi	N	Arit. Ort.	Std. Sapma
<i>Dağıtım Adaleti</i>	Havuz	234	3,00	1,16
	Bireysel	223	3,47	1,15
<i>Süreç Adaleti</i>	Havuz	234	3,11	,96
	Bireysel	223	3,02	,99
<i>Etkileşim Adaleti</i>	Havuz	234	3,12	1,00
	Bireysel	223	3,04	1,02
Duygusal Bağlılık	Havuz	234	3,04	1,07
	Bireysel	223	3,14	1,14
Devam Bağlılığı	Havuz	234	2,79	,95
	Bireysel	223	2,87	,99
Normatif Bağlılık	Havuz	234	2,97	,96
	Bireysel	223	3,16	1,02

Tablo 3.6’deki aritmetik ortalamalar incelendiğinde, bireysel bahşiş dağıtım sisteminde çalışan işgörenlerin dağıtım adaleti algısının havuz sisteminde çalışanlara göre belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Süreç ve etkileşim adaletinde ise, iki grup arasında çok büyük farklılık olamamakla beraber, bireysel sistemde çalışanların algıları daha düşüktür. Söz konusu örgütsel bağlılık boyutları olduğunda ise, üç bağlılık boyutunda da bireysel sistemde çalışanların bağlılık ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu iki grubun verileri T-testi ile analiz edilip karşılaştırıldığında Tablo 3.7’deki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo: 3.7. Havuz/Bireysel Sistemlerinde Boyutlara İlişkin Farklılıklar (T-testi)

	N	X	t	df	Sig. (2-tailed)
<i>Dağıtım Adaleti</i>	Havuz= 234 Bireysel= 223	Havuz=3,00 Bireysel=3,47	-4,292	455	,000
<i>Süreç Adaleti</i>		Havuz=3,11 Bireysel=3,02	,916	455	,360
<i>Etkileşim Adaleti</i>		Havuz=3,12 Bireysel=3,04	,810	455	,419
<i>Duygusal Bağlılık</i>		Havuz=3,04 Bireysel=3,14	-,973	455	,331
<i>Devam Bağlılığı</i>		Havuz=2,79 Bireysel=2,87	-,935	455	,350
<i>Normatif Bağlılık</i>		Havuz=2,97 Bireysel=3,16	-2,095	455	,037

Tablo 3.7 incelendiğinde, örgütsel adalet boyutlarından sadece dağıtım adaletinin ($p=0,000<0,05$); örgütsel bağlılık boyutlarından ise sadece normatif bağlılığın ($p=0,037<0,05$) bahşiş dağıtım sistemlerine göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bireysel bahşiş dağıtım sisteminde çalışan işgörenlerin, hem dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğu hem de normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın diğer boyutlarında ise iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Dağıtım adaleti mal, fırsat, ceza ve ödül, görev, statü, ücret ve terfi gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan ve bireylerin kazanımlarının adilliğine ilişkin algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Normatif bağlılık ise, işgörenlerin örgüte, örgütün değerlerine ya da politikalarına karşı sadakat ya da minnet gibi duygularını temel alan örgütsel bağlılık boyutudur. Analiz sonuçları göstermektedir ki; bireysel bahşiş dağıtım sistemi uygulayan örgütlerde çalışan işgörenler, havuz sisteminde çalışanlara oranla kazanımlarını daha adil bulmakta ve örgütlerinin bahşiş dağıtım politikalarına daha çok minnet duymaktadır.

3.6.4. İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Demografik Bulgular ve İşgörenlere Yönelik Bazı Değişkenlerle Analizi

Çalışmanın bu kısmında, adalet algısı ve bağlılığın katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, vs.) ve anket formunda yer alan diğer bazı değişkenlere (pozisyon, sektörde geçirilen süre, örgütte geçirilen süre, vs.) göre farklılık gösterip göstermediği bilgileri verilmektedir. Bu verilerin analizinde ANOVA ve T testinden yararlanılmıştır. T testi sadece iki grup arası karşılaştırmalarda kullanılırken, ikiden fazla gruplar arası karşılaştırmalar için ANOVA testine başvurulmuştur.

Çalışmada katılımcılar cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim ve aylık gelirlerine göre gruplandırılmıştır. Bu grupların örgütsel adalet algısı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Pozisyonlar arasındaki adalet algılamalarında ise komilerin ortalamaları ile garsonların ve şeflerin ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Komi olarak çalışan işgörenlerin bahşiş dağıtım sistemlerine karşı adalet algısının diğer pozisyonlardaki işgörenlere kıyasla çok düşük olduğu görülmektedir. Bu düşük ortalama, bireysel dağıtım sisteminde komilerin alınan bahşişlerden çok fazla yararlanamaması, havuz sisteminde ise katsayılarının düşük olması ile açıklanabilir.

İşgörenlerin tam zamanlı, yarı zamanlı veya extra olarak çalışmalarının adalet algılarında bir farklılığa sebep olmadığı görülmektedir. Örgütte çalışılan süre göz önüne alındığında, 10 yıldan fazla çalışanlar ile 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. 10 yıldan fazla örgütte çalışan işgörenlerin adalet algılarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Buradan hareketle işgörenlerin adil olarak algıladıkları örgütlerde uzun zaman çalışabildiği söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın da cinsiyet, medeni durum ve öğrenim değişkenleri söz konusu olduğunda bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların bağlılıkları ile 18-25 ve 26-35 yaş aralıklarındaki katılımcıların

bağlılıkları arasında ise farklılık ortaya çıkmıştır. 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların örgütsel bağlılık ortalamaları daha yüksektir.

Söz konusu aylık gelir olduğunda gruplar arasında sadece 0-1500 ve 1501-3000 TL olan katılımcıların bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Aylık geliri 0-1500 TL olan katılımcılar, bağlılık düzeyi en düşük olan gruptur. Ayrıca sonuçlarda, aylık gelir yükseldikçe bağlılığın da yükseldiği görülmektedir. İşgörenlerin pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık ortalamalarındaki farklılıklara bakıldığında, şeflerle komiler ve bar çalışanları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yönetici durumundaki müdür, müdür yardımcısı, kaptan ve şeflerin diğer çalışanlara göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışma şeklinin bağlılık düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi görülmemektedir. Ancak adalet algısında olduğu gibi 10 yıldan fazla örgütte çalışanların bağlılık düzeyleri ile 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası çalışanların düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Örgütte geçirilen süre arttıkça bağlılığın da arttığı görülmektedir.

3.6.5. Değişkenler Arası İlişkiler

Önce örgütsel adalet algısı boyutlarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla korelasyonlar hesaplanmış ve daha sonra oluşturulan regresyon modeli ile örgütsel adalet algısı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Daha sonra ise, bahşış dağıtım sistemi havuz ve bireysel olan işletmelerde çalışan işgörenlerin verileri ile ayrı ayrı regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinilebilir. Ancak korelasyon analizi ile neden sonuç ilişkisi bulunamamaktadır. Neden sonuç ilişkisini değişkenler arasındaki regresyon katsayısı ile yorumlamak mümkündür. Araştırmada korelasyon değerleri için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0,00 olması ise ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayılarının büyüklük

bakımından yorumlanmasında üzerinde fikir birliğine varılmış kesin aralıklar olmamakla birlikte korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70 – 1,00 arasında olması yüksek, 0,70 – 0,30 arasında olması orta ve 0,30 – 0,00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Başar, 2011). Tablo 3.8’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon değerleri görülmektedir.

Regresyon analizleri yapılmadan önce bağımsız değişkenler arasında normallik ve çoklu bağlantılılık olup olmadığı araştırılmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere verilerin normal dağıldığına basıklık ve çarpıklık indekslerine bakılarak karar verilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olması bağlantı veya çoklu bağlantı problemi olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle korelasyon tablosu incelenerek, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının ,80’i geçmediği görülmüştür. Yine çoklu bağlantı sorununun testinde Tolerance ve VIF değerlerine bakılmaktadır. Tolerance değerinin ,10’dan büyük olması, VIF değerinin ise 10’dan düşük olması halinde çoklu bağlantı sorununun olmayacağı vurgulanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012). Bu değerler yine hep belirtilen sınırlar içerisindedir. Değişkenler arasında oto korelasyon olup olmadığının belirlenmesinde Durbin Watson testinden de yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, Durbin Watson testi değeri kabul edilebilir oto korelasyon aralığı olan 1.5–2.5 (Karalar & Kiracı, 2010) aralığında olduğundan ölçek değişkenleri arasında oto korelasyon olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo: 3.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

		DA	SA	EA	DB	DEVB	NB
Dağıtım Adaleti (DA)	Pearson Cor.	1					
	p						
	N	234					
Süreç Adaleti (SA)	Pearson Cor.	,617**	1				
	p	,000					
	N	234	234				
Etkileşim Adaleti (EA)	Pearson Cor.	,619**	,786**	1			
	p	,000	,000				
	N	234	234	234			
Duygusal Bağlılık (DB)	Pearson Cor.	,544**	,544**	,529**	1		
	p	,000	,000	,000			
	N	234	234	234	234		
Devam Bağlılığı (DEVB)	Pearson Cor.	,174**	,201**	,164*	,366**	1	
	p	,008	,002	,012	,000		
	N	234	234	234	234	234	
Normatif Bağlılık (NB)	Pearson Cor.	,422**	,424**	,372**	,753**	,505**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	234	234	234	234	234	234

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere örgütsel adalet boyutlarının her biri örgütsel bağlılık boyutlarının her biri ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutlarının duygusal ve normatif bağlılıkla orta düzeyde bir ilişkileri söz konusu iken; bu üç boyutun da devam bağlılığı boyutu ile olan ilişkisinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Boyutlar tek tek ele alındığında, örgüt tarafından en çok istenilen bağlılık türü olan duygusal bağlılığın, adaletin her üç boyutu ile olan ilişkisinin pozitif yönlü ve güçlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işgörenlerin örgüt içinde kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığı, prosedürlerin uygulanmasında adil bir süreç izlendiği algılamalarının örgüte olan bağlılıklarını derinleştirdiğini ifade etmektedir. Aynı şekilde kendilerine karşı dürüst davranıldığını, kendilerine değer verildiğini ve yeterli derecede bilgilendirildiklerini düşünen işgörenlerin, duygusal bağlılığı gelişecek ve örgüte karşı tutum ve davranışları olumlu yönde etkilenecektir. Tablo 3.8’e bakılarak, işgörenin ahlaki olarak örgütten ayrılmaması gerektiğine inandığı için kendini örgüte bağlı hissetmesi olarak açıklanan normatif bağlılık için de benzer

yorumlar yapılabilir. Çünkü normatif bağlılık ve adaletin üç boyutu arasında da pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki söz konusudur.

Devam bağlılığı, işgörenin çalıştığı örgütten ayrılması halinde ortaya çıkabilecek maliyetlerden ve iş alternatiflerinin azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Tablo 3.8'deki devam bağlılığının korelasyon katsayılarına bakıldığında, diğer bağlılık boyutları kadar yüksek olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni devam bağlılığında esas olanın örgütte kalma ihtiyacı olmasıdır. Dolayısıyla analiz sonuçları beklentilerle örtüşmektedir. Çünkü işgörenlerin devam bağlılığının adalet algısından ziyade, bir zorunluluktan kaynaklandığı ortadadır. Ancak düşük düzeyde de olsa örgütsel adalet algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Regresyon analizinde öncelikle adalet algısı boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler tüm katılımcılar bazında araştırılmıştır. Daha sonra veriler bahşiş dağıtım sistemi havuz olan katılımcılar ve bireysel olan katılımcılar olarak ikiye ayrılmış ve regresyon analizi bu şekilde de yapılmıştır. Daha sonra ise bu iki grubun verileri yine ayrı ayrı kullanılarak, adaletin her bir boyutuyla örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.

Araştırmaya katılan tüm servis personelinin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek üzere yapılan regresyon analizi çıktıları tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model Özeti								
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson	Collinearity Statistics		
							Tolerance	VIF
1	,469	,220	,215	,76622	1,895	DA	,751	1,332
						SA	,339	2,948
						EA	,356	2,813
ANOVA								
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	p		
1	Regresyon	76,676	3	25,559	43,535	,000		
Katsayılar								
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p		
	β	Standart Hata	Beta					
1	(Sabit)	1,577	,129		12,184	,000		
	Dağ. Ad.	,125	,035	,171	3,596	,000		
	Sür. Ad.	,156	,062	,176	2,498	,013		
	Etk. Ad.	,174	,059	,204	2,967	,003		

p<,05 düzeyinde test edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında kurulan modelin açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu anlaşılmaktadır (F=43,535, p<0,05). Söz konusu modele göre adalet algısı boyutlarının üçünün de modelin açıklayıcılığına katkı sağladığı görülmektedir (p=,000, p=,013, p=,003). Bu modele göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %22 (R²=,220)'lik kısmını açıklayabilmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, personelinin örgütsel bağlılığını arttırmak isteyen restoran yöneticilerin adil bir örgüt yapısı oluşturmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Aynı model katılımcılar, bahşiş dağıtım sistemlerine göre ikiye (havuz/bireysel) ayrılıp uygulandığında sonuçlar biraz farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmaya ait bulgular ve yorumlamalara aşağıda yer verilmektedir. Havuz sistemi uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek üzere yapılan regresyon analizi çıktıları tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Havuz Sistemi)

Model Özeti								
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson	Collinearity Statistics		
							Tolerance	VIF
1	,524	,274	,265	,71226	1,990	DA	,572	1,748
						SA	,355	2,814
						EA	,354	2,828
ANOVA								
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	p		
1	Regresyon	44,053	3	14,684	28,945	,000		
Katsayılar								
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p		
	β	Standart Hata	Beta					
1	(Sabit)	1,505	,165		9,109	,000		
	Dağ. Ad.	,185	,053	,261	3,508	,001		
	Sür. Ad.	,225	,081	,262	2,775	,006		
	Etk. Ad.	,056	,078	,067	,711	,478		

p<,05 düzeyinde test edilmiştir.

Bahşış havuzu sistemi uygulanan işletmelerde çalışan servis personelinin anket formları analiz edildiğinde, kurulan modelin açıklayıcılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=28,945, p=,000). Tablodaki ,274 olan R² değeri, genel olarak adalet algısının örgütsel bağlılıktaki değişiminin %27'lik kısmını açıkladığını ifade etmektedir. Modele göre, üç bağımsız değişkenden dağıtım adaleti (p=,001) ve süreç adaleti (p=,006) değişkenleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Etkileşim adaleti (p=,478) ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır.

Bireysel bahşış dağıtım sistemi uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek üzere yapılan regresyon analizi çıktılarına ise tablo 3.11'de yer verilmektedir.

Tablo 3.11. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Bireysel Sistem)

Model Özeti								
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson	Collinearity Statistics		
							Tolerance	VIF
1	,450	,202	,191	,79688	1,701	DA	,835	1,198
						SA	,314	3,181
						EA	,334	2,991
ANOVA								
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	p		
1	Regresyon	35,221	3	11,740	18,488	,000		
Katsayılar								
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p		
	β	Standart Hata	Beta					
1	(Sabit)	1,736	,205		8,456	,000		
	Dağ. Ad.	,060	,051	,078	1,180	,239		
	Sür. Ad.	,038	,096	,043	,041	,689		
	Etk. Ad.	,329	,090	,380	3,644	,000		

p < 0,05 düzeyinde test edilmiştir

Regresyon analizi sonuçlarında bireysel sistem uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine dair kurulan modelin açıklayıcılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=18,488, p=,000). R² değeri (,202) bireysel sistemde örgütsel bağlılıktaki değişimin %20'lik kısmının örgütsel adalet algısı ile açıklandığını belirtmektedir. Modele göre, üç bağımsız değişkenden sadece etkileşim adaleti değişkeni (p=,000) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Dağıtım adaleti (p=,239) ve süreç adaleti (p=,689) değişkenleri ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır.

İki farklı bahşış dağıtım sisteminde (havuz/bireysel) çalışan işgörenlerden elde edilen verilerle yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel bağlılığı açıklayan değişkenlerin birbirinin tersi olduğu göze çarpmaktadır. Havuz dağıtım sisteminde, örgütsel bağlılığı daha çok dağıtım ve süreç adaleti boyutları açıklarken; bireysel sistemde etkileşim adaletinin daha önemli hale geldiği görülmektedir.

İki gruptan toplanan verilerle örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendikten sonra, çalışmanın bu kısmında, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisi ayrı ayrı incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle örgütsel adalet

boyutlarının duygusal bağlılığa etkisi üzerine yapılan regresyon analizi çıktıları iki grup (havuz/bireysel) için tablo 3.12’de gösterilmektedir.

Tablo 3.12. Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Havuz/Bireysel)

Model Özeti								
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson	Collinearity Statistics		
							Tolerance	VIF
Havuz	,612	,375	,367	,85158	1,976	DA	,572	1,748
						SA	,355	2,814
						EA	,354	2,828
Bireysel	,509	,259	,249	,98911	1,698	DA	,835	1,198
						SA	,314	3,181
						EA	,334	2,991
ANOVA								
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	p		
Havuz	Regresyon	100,042	3	33,347	45,985	,000		
Bireysel	Regresyon	74,816	3	24,939	25,491	,000		
Katsayılar								
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p	
		β	Standart Hata	Beta				
Havuz	(Sabit)	,880	,197			4,458	,000	
	Dağ. Ad.	,276	,063	,302		4,378	,000	
	Sür. Ad.	,258	,097	,232		2,659	,008	
	Etk. Ad.	,170	,093	,159		1,819	,070	
Bireysel	(Sabit)	1,317	,255			5,166	,000	
	Dağ. Ad.	,039	,063	,039		,613	,541	
	Sür. Ad.	,033	,119	,029		,278	,781	
	Etk. Ad.	,523	,112	,470		4,674	,000	

p < 0,05 düzeyinde test edilmiştir

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere model iki grup için de istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer ifadeyle iki grup için de, örgütsel adalet algısının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır denilebilir. Analiz sonuçlarına göre, adalet algısı duygusal bağlılıktaki değişimin, havuz sisteminde %37’lik kısmını; bireysel sistemde ise %25’lik kısmını açıklamaktadır. İki grup arasında bazı diğer farklılıklar da söz konusudur. Havuz sisteminde dağıtım ve süreç adaletinin bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı iken; bireysel sistemde sadece etkileşim adaletinin etkisi anlamlıdır. Dolayısıyla, işgörenlerin duygusal bağlılığını geliştirmek isteyen yöneticilerin; havuz sisteminde dağıtım ve süreç adaleti uygulamalarına,

bireysel sistemde ise etkileşim adaleti uygulamalarına ağırlık vermeleri gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Örgütsel adalet boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi için yapılan regresyon analizi çıktıları iki grup (havuz/bireysel) için tablo 3.13’de gösterilmektedir.

Tablo 3.13. Örgütsel Adaletin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Havuz/Bireysel)

Model Özeti								
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson	Collinearity Statistics		
							Tolerance	VIF
Havuz	,211	,045	,032	,93473	1,962	DA	,572	1,748
						SA	,355	2,814
						EA	,354	2,828
Bireysel	,185	,034	,021	,98269	1,732	DA	,835	1,198
						SA	,314	3,181
						EA	,334	2,991
ANOVA								
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	p		
Havuz	Regresyon	9,385	3	3,128	3,581	,015		
Bireysel	Regresyon	7,502	3	2,501	2,590	,054		
Katsayılar								
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p	
		β	Standart Hata	Beta				
Havuz	(Sabit)	2,134	,217			9,846	,000	
	Dağ. Ad.	,068	,069	,083		,975	,330	
	Sür. Ad.	,159	,106	,161		1,492	,137	
	Etk. Ad.	-,013	,103	-,014		-,130	,896	
Bireysel	(Sabit)	2,203	,253			8,701	,000	
	Dağ. Ad.	,079	,063	,092		1,259	,209	
	Sür. Ad.	,015	,118	,015		,124	,901	
	Etk. Ad.	,116	,111	,120		1,043	,298	

p<,05 düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 3.13’te görüldüğü üzere, örgütsel adaletin devam bağlılığı üzerindeki etkisi sadece havuz sisteminde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ancak ,045 olan R² değeri havuz sisteminde adalet algısının, devam bağlılığındaki değişimin sadece %4’ünü açıkladığını göstermektedir. Bireysel sistemde ise model, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adalet algısının devam bağlılığı üzerinde etkisi yoktur.

Korelasyon analizi sonuçlarında da, örgütsel adalet boyutlarıyla ilişkisi en az olan bağlılık boyutunun devam bağlılığı olduğu görülmüştür. İşgörenin örgütte kalma ihtiyacından doğan devam bağlılığı ile ilgili bu sonuçların elde edilmesi beklentileri karşılamaktadır. Çünkü devam bağlılığı, işgörenin çalıştığı örgütten ayrılması halinde ortaya çıkabilecek maliyetler ve iş alternatiflerinin azlığı ile ilgilidir. Dolayısıyla bu bağlılık boyutunda adalet algısının etkisinin düşük olması beklenen bir sonuçtur.

Son olarak, örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisi için yapılan regresyon analizi çıktıları iki grup (havuz/bireysel) için tablo 3.14'de gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Örgütsel Adaletin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Havuz/Bireysel)

Model Özeti								
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson	Collinearity Statistics		
							Tolerance	VIF
Havuz	,471	,221	,211	,85794	1,857	DA	,572	1,748
						SA	,355	2,814
						EA	,354	2,828
Bireysel	,433	,187	,176	,92948	1,776	DA	,835	1,198
						SA	,314	3,181
						EA	,334	2,991
ANOVA								
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	p		
Havuz	Regresyon	48,163	3	16,054	21,811	,000		
Bireysel	Regresyon	43,571	3	14,524	16,811	,000		
Katsayılar								
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p	
		β	Standart Hata	Beta				
Havuz	(Sabit)	1,499	,199			7,534	,000	
	Dağ. Ad.	,212	,064	,256		3,328	,001	
	Sür. Ad.	,259	,098	,258		2,647	,009	
	Etk. Ad.	,010	,094	,010		,107	,915	
Bireysel	(Sabit)	1,689	,239			7,052	,000	
	Dağ. Ad.	,062	,059	,070		1,052	,294	
	Sür. Ad.	,067	,112	,066		,604	,546	
	Etk. Ad.	,347	,105	,347		3,297	,001	

p < 0,05 düzeyinde test edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda modelin iki grup için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 3.14'te görölmektedir. Örgütsel adalet algısının normatif bağlılık üzerinde etkisi iki grup için de geçerlidir. Analiz sonuçlarına göre, adalet algısı normatif bağlılıktaki değişimin, havuz sisteminde %22'lik kısmını; bireysel sistemde ise %18'lik kısmını açıklamaktadır. İki grup arasında duygusal bağlılık boyutundaki aynı farklılıklar burada da söz konudur. Havuz sisteminde dağıtım ve süreç adaletinin normatif bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı iken; bireysel sistemde sadece etkileşim adaletinin etkisi anlamlıdır. Dolayısıyla, işgörenlerin normatif bağlılığını geliştirmek isteyen yöneticilerin; havuz sisteminde dağıtım ve süreç adaleti uygulamalarına, bireysel sistemde ise etkileşim adaleti uygulamalarına önem vermeleri gerektiği çıkarımı yapılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hizmet işletmeleri arasında rekabet en çok insan kaynakları alanında yaşanmaktadır. Çünkü hizmet işletmelerinin en önemli kaynağı insandır. Hizmet üreten yiyecek-içecek işletmeleri de emek-yoğun bir yapıya sahiptir. Varlıklarını sürdürebilmek adına, bu işletmelerin nitelikli işgörenleri işletmede tutması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak nitelikli işgörenleri sadece maddi olanaklarla örgütte tutabilmek artık pek mümkün değildir. Nitelikli işgörenlerin, daha fazla ücret aldığı bir örgütten ayrılıp ve daha az ücretle başka bir örgütte çalışmaya başladığı sektörde karşılaşılan bir durumdur.

İnsan unsurunun örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edilmesi, ortak amaçlara yönelik faaliyetlere yönlendirilmesi ve süreçlere dâhil edilmesi birçok örgütsel unsur ile açıklanabilir. Bu unsurların en önemlilerinden biri örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgüte, örgütün amaç ve değerlerine adanmışlığını, örgütte kalma isteğini, örgütsel faaliyetlere koşulsuz katılma isteğini ifade eder. Örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerinden birinin ise örgütsel adalet algısı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, işgörenlerin kendilerine örgüt içerisinde adil bir yaklaşım gösterilip gösterilmediği algısı, örgüte bağlanmalarında büyük önem taşımaktadır.

Restoranlarda toplanan bahşişlerin dağıtımında yaygın olarak kullanılan iki sistem vardır. Bunlar havuz dağıtım sistemi ve bireysel dağıtım sistemidir. Bu çalışmada, bu iki farklı sistemde çalışan işgörenlerin dağıtım sisteminden kaynaklı adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ne ölçüde değiştiğinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda bu araştırma, restoran servis personellerinin bahşiş dağıtım sisteminin adilliği konusundaki algıları ve bu algıların bağlılığa olan

etkilerini ortaya koyması açısından önemlidir. Çalışmada ayrıca restoran servis personelinin bahşiş dağıtım sistemi ile ilgili tercihi de belirlenmiştir.

Çalışma içerisinde demografik değişkenler ile literatürde ele alınan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan ANOVA ve T testi sonucunda cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim ve aylık gelir değişkenleri ile örgütsel adalet arasında herhangi bir ilişki gözlenmemiştir. Sözü edilen demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında sadece yaş ve gelir düzeyi bakımından gruplar arasında anlamlı fark vardır. Orta yaş grubu katılımcıların örgütsel bağlılıklarının gençlerden yüksek olduğu; bir üst seviye gelir grubunun bağlılık ortalamasının bir alt seviyeye göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Komilerin çalışanlar içerisinde en düşük adalet algısına sahip olduğu, yönetici düzeyinde çalışanların ise bağlılık düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca genel olarak kıdem arttıkça adalet algısı ve bağlılık düzeyinin arttığı ortaya çıkmıştır ki bu da beklendik bir sonuçtur. Çünkü işgörenler adaletli olarak algıladıkları örgütte, üyeliklerini devam ettirme eğiliminde olacaklardır. Bu sonuçlardan hareketle, yöneticilerin işgören devir oranını azaltmak için adaletli bir örgüt yapısı oluşturmalarının gerekli olduğu söylenebilir.

İki farklı bahşiş dağıtım sisteminde (havuz/bireysel) çalışan işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır. Bireysel bahşiş dağıtım sisteminde çalışan işgörenlerin dağıtım adaleti algısı ortalamalarının havuz sisteminde çalışanlara göre belirgin bir şekilde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. T testi sonuçlarına göre ise, örgütsel adalet boyutlarından sadece dağıtım adaletinin ($p=0,000<0,05$); örgütsel bağlılık boyutlarından ise sadece normatif bağlılığın ($p=0,037<0,05$) bahşiş dağıtım sistemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Bireysel bahşiş dağıtım sisteminde çalışan işgörenlerin, hem dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğu hem de normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları göstermektedir ki; bireysel bahşiş dağıtım sistemi uygulayan örgütlerde çalışan işgörenler, havuz sisteminde çalışanlara oranla kazanımlarını daha adil bulmakta ve örgütlerinin bahşiş dağıtım politikalarından daha çok memnuniyet duymaktadır. Dolayısıyla sektör yöneticileri bu yöntemlerden

birini rastgele seçmek ya da bölgelerindeki uygulamaları takip etmek yerine; bu sonuçları göz önünde bulundurarak, bahşış dağıtım sistemi tercihlerini bireysel sistemden yana kullanmalıdırlar. Çalışanlar arasında adil bir gelir dağılımı sağlayan, yüksek kalitede hizmet vermelerini teşvik eden, çalışanları ödüllendirici nitelikte olan sistemin benimsenmesi ve uygulanması personelin ve örgütün yararına olacaktır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutlarının her biri örgütsel bağlılık boyutlarının her biri ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Bu işgörenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılamalarındaki artış ya da azalışın onların örgütsel bağlılıklarını artırıp azaltabileceğini ifade etmektedir. Bu ilişkinin varlığı literatürü destekler niteliktedir. Dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutlarının duygusal ve normatif bağlılıkla orta düzeyde bir ilişkileri söz konusu iken; bu üç boyutun da devam bağlılığı boyutu ile olan ilişkisinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun nedeni devam bağlılığında esas olanın örgütte kalma ihtiyacı olmasıdır. Dolayısıyla analiz sonuçları beklendik sonuçlardır. Çünkü işgörenlerin devam bağlılığı, adalet algısından çok zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarında örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($F=43,535$, $p<0,05$). Bu sonuç literatürde ortaya çıkan sonuçlarla uyum göstermekte olup, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının artmasının örgüte olan bağlılıklarını da arttırdığı şeklinde yorumlanmaktadır. Dağıtım adaleti ($p=,000$), süreç adaleti ($p=,013$) ve etkileşim adaleti ($p=,003$)'nin üçünün de modelin açıklayıcılığına katkı sağladığı görülmektedir. Sonuçlara göre, adalet algısı örgütsel bağlılıktaki değişimin %22 ($R^2=,220$)'lik kısmını açıklamaktadır.

Regresyon analizi iki grup (havuz/bireysel) verilerini birbirinden ayırarak yapıldığında, iki grup için de modelin geçerli olduğu görülmüştür. Diğer ifadeyle iki bahşış dağıtım sisteminde de adalet algısının bağlılığı etkilediği istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Ancak iki grupta, örgütsel bağlılığı açıklayan değişkenlerin birbirinin tersi olduğu göze çarpmaktadır. Havuz dağıtım sisteminde örgütsel bağlılığı, dağıtım ve süreç adaleti açıklarken; bireysel sistemde etkileşim adaletinin açıkladığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını geliştirmek

isteyen yiyecek-içecek işletmeleri yöneticilerinin; havuz sisteminde dağıtım ve süreç adaleti uygulamalarına, bireysel sistemde ise etkileşim adaleti uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir.

Katılımcıların %51,1'i havuz sisteminde, %48,1'i ise bireysel sistemde çalışıyor olmasına rağmen; %63,5'i bireysel bahşiş dağıtım sisteminde, %35,4'ü havuz sisteminde çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Bu oranlar, şu anda havuz dağıtım sistemi uygulayan işletmelerde çalışan işgörenlerin önemli bir kısmının aslında bireysel sistemde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bahşiş, maddi bir kazanım olduğundan dağıtım adaleti algısı ile ilişkilendirilir. Bireysel sistemde çalışan işgörenlerin dağıtım adaleti ortalamalarının havuz dağıtım sistemdekilere oranla yüksek olması da hesaba katıldığında; bireysel bahşiş dağıtım sisteminin, işgörenlerin adalet algısına daha fazla olumlu katkıda bulunduğu ve dolayısıyla örgütsel bağlılığa katkısının da havuz sistemine göre daha fazla olacağı söylenebilir.

Bahşiş işgörenlerin geliri olduğundan bahşiş dağıtım sistemine de onların karar vermesi gerekmektedir. Tercih edilen bahşiş dağıtım sisteminde çalışmak, işgörenlerin adalet algısını olumlu yönde etkileyerek bağlılıklarını arttıracaktır. Türkiye'de bireysel sisteme göre bahşiş havuzu uygulaması daha yaygındır. Ancak bu çalışmanın sonuçlarından hareketle restoran yöneticilerinin bahşiş dağıtım sistemi tercihlerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığın ve onun belirleyicilerinden biri olan örgütsel adalet algısının olumlu örgütsel davranışları beraberinde getirdiği araştırmalar tarafından ortaya konmaktadır. Emek yoğun bir yapıya sahip olan yiyecek-içecek işletmeleri için işgörenlerin bu olumlu tutum ve davranışları daha da önemlidir. Çünkü işgörenlerin olumlu tutum ve davranışları, hizmet sektöründe misafir memnuniyeti sağlamada önemli unsurlardır. Dolayısıyla restoran yöneticileri, örgütsel amaçlara ulaşmak için adalet algısı ve bağlılığı yüksek işgörene sahip olmak zorundadır. Bu çalışma, yaygın olarak kullanılan iki bahşiş dağıtım sisteminin bu önemli örgütsel tutumları ne ölçüde etkilediğini ortaya koymasından önemlidir.

Bu araştırma ele alınan örneklem kapsamında değerlendirilmeli ve bu yöndeki araştırmaların genişlemesi ile bu konu daha da geçerlilik kazandırılmalıdır. Alanya'daki üst düzey restoran ve 5 yıldızlı her şey dâhil sistemi uygulayan otellerin restoran servis personellerine yönelik olarak yapılan bu çalışmanın, sektör yöneticilerine, akademisyenlere ve bu konuda yapılacak olan diğer araştırmalara önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın yalnızca Alanya'daki belirli işletmelerde yapılmış olması bu çalışmanın önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Örneklemin daha da genişletilerek Türkiye'nin çeşitli illerindeki yiyecek-içecek işletmelerinin de örneklem içine dâhil edildiği bir çalışmanın yapılması yararlı olacaktır.

Türkiye'de çalışmalara hemen hemen hiç konu olmayan bahşış, uluslararası literatürde çok ince detaylara kadar çalışılmış bir alandır. Ancak artık bahşış davranışı Türkiye'de de, neredeyse tüm gelir gruplarının günlük hayatında yer almaya başlamıştır. Bahşış, restoran servis personelinin kazancının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, bahşış konusunun iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, işkoliklik gibi diğer konularla olan ilişkisi de araştırılabilir. Türkiye'de yaşayan insanların bahşış verme/vermeme nedenleri konu edinilebilir. Ayrıca, demografik özelliklere göre bahşış almanın/vermenin değişip değişmediği de bu alandaki araştırmalara konu edinilebilir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ő. (2015). İŐgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi “Bir Devlet Hastanesi Örneği”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ABD Çalışma Bakanlığı (United States Department of Labor) <http://www.dol.gov/whd/state/tipped.htm> (24.10.2015).
- Akpınar, A. (2010). Türk Toplumunda Bahşiş. *Folklor/Edebiyat Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Yayınları*, 16 (63), 7-20.
- AktaŐ, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aküzüm, C. (2014). The Effect of Organizational Justice and Organizational Cynicism on the Organizational Commitment: An Application in Primary Education Institutions. *Mevlana International Journal of Education*, 4(3), 48-68.
- Akyel, Y. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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, 1-18.

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J. & Grisaffe, D B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Alper, F. (2007). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Adalet ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Önce Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisindeki Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Anderson, D. M. & Shiner, K. J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Reoccurring Issue in the Field. *Journal of Leisure Research*, 35, 228-247.
- Aslan, Z. & Özkoç, A. G. (2015). Örgütsel Adalet. Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan (Ed.) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (145-162) Detay Yayıncılık, Ankara.

- Atalay, D. D. (2007). Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aven, F. F. J., Parker, B. & McEvoy, G. M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 26, 63-73.
- Azar, O. H. (2003). The Implications of Tipping for Economics and Management. *International Journal of Social Economics*, 30, 9/10.
- Azar, O. H. (2004a). The history of tipping—from sixteenth-century England to United States in the 1910s. *The Journal of Socio-Economics*, 33, 745-764.
- Azar, O. H. (2004b). What sustains social norms and how they evolve? The case of tipping. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 54, 49-64.
- Azar, O. H. (2004c). Optimal monitoring with external incentives: the case of tipping. *Southern Economic Journal*, 71, 170-81.
- Azar, O. H. (2005). The Social Norm of Tipping: Does it Improve Social Welfare? *Journal of Economics*, 85(2), 141-173.
- Azar, O. H. (2007). The Social Norm of Tipping: A Review. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2), 380–402.
- Azar, O. H. & Tobol, Y. (2008). Tipping as a Strategic Investment in Service Quality: An Optimal-Control Analysis of Repeated Interactions in the Service Industry. *Southern Economic Journal*, 75(1), 246-260.
- Azar, O. H. (2009). Incentives and service quality in the restaurant industry: the tipping – service puzzle. *Applied Economics*, 41, 1917-1927.
- Azar, O. H. (2010). Tipping Motivations and Behavior in the U.S. and Israel. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(2), 421-457.

- Azar, O. H. (2011). Business strategy and the social norm of tipping. *Journal of Economic Psychology*, 32, 515-525.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baloğlu, C. (2013). Yüzde Usulü İle Ücret Karşılığında Çalışma. *Mali Çözüm Dergisi*, Eylül-Ekim 2013, 185-190.
- Barkan, R., Erev, I., Zinger, E. & Tzach, M. (2004). Tip policy, visibility and quality of service in cafés. *Tourism Economics*, 10(4), 449-462.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25(28), 1-296.
- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatminin Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baştürk, F. F. (2009). Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.
- Becker, C. Bradley, G. & Zantow, K. (2012). The underlying dimensions of tipping behavior: An exploration, confirmation, and predictive model. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 247-256.

- Berman, T. (2007). Zagat Survey's 2006 Top Restaurant Survey.
http://www.alternet.org/story/34988/tipping_in_america (25.10.2015).
- Bershidsky, L. (2015). Hold the tip. No gratuities could mean better food.
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-22/the-end-of-tipping-could-mean-better-restaurant-food> (25.10.2015).
- 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.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. *Int. J. of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy on Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bodvarsson, O. B. & Gibson, W. A. (1994). Gratuities and customer appraisal of service: Evidence from Minnesota restaurants. *Journal of Socio-Economics*, Fall 94, 23(3).
- Bodvarsson, O. B. & Gibson, W. A. (1997). Economics and Restaurant Gratuities: Determining Tip Rates. *American Journal of Economics and Sociology*, 56(2).
- Bodvarsson, O. B. & Gibson, W. A. (1999). An Economic Approach to Tips and Service Quality: Results of a Survey. *Social Science Journal*, 1999, 36 (1).

- Bodvarsson, O. B., Luksetich, W.A. & McDermott, S. (2003). Why do diners tip: rule-of-thumb or valuation of service? *Applied Economics*, 2003, 35, 1659–1665.
- Boyes, W. J., Mounts, W. S. & Sowell, C. (2004). Restaurant Tipping: Free-Riding, Social Acceptance, and Gender Differences. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 12, 2616-2628.
- Bozok, M. (2013). Bahşış Birakmanın Adabı.
<http://cadde.milliyet.com.tr/2013/02/02/YazarDetay/1663434/bahsis-birakmanin-adabi> (05.11.2015).
- Brewster, Z. W. (2015). Perceptions of intergroup tipping differences, discriminatory service, and tip earnings among restaurant servers. *International Journal of Hospitality Management*, 46 (2015), 15–25.
- Brown, N. & Rolle, S. A. (1991). Tip versus service charges: The Iowa scene. *The Cornell Quarterly*, 32, 75–81.
- Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Bujisic, M., Parsa, H. G., Bilgihan, A., Galloway, J. & Loren Hern (2013). Service Failure, Tipping Behavior, and the Effect of Service Industry Experience. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 15(3), 253-268.
- Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Cabarcos, M. A. L., Pinho, A. I. M. L. S. & Rodríguez, p. V. (2014). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272.

- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Casey, B. (2001). Tipping in New Zealand restaurants. *Hospitality Management*, 20 (2001) 219–225.
- Chakravarti, D., Krish, R., Paul, P. & Srivastava, J. (2002). Partitioned presentation of multicomponent bundle prices: Evaluation, choice and underlying processing effects. *Journal of Consumer Psychology*, 12 (3), 215-229.
- Christensen, J. N. (2001). Analysis of Casino Table Game Tipping By Comdex Conventioneers. (*Master's thesis*). University of Nevada, Las Vegas.
- Cihangiroğlu, N. (2009). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Collins Cobulild English Dictionary. (1995). HarperCollins Publishers, London.
- Colquitt, J. A., Donald E. C., Michael J. W., Christopher O. L. H. P. & K. Yee Ng. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3.
- Conley, D. (2003). Tip Jars and the New Economy. *Chronicle of Higher Education*, 1/3/2003, Vol. 49 Issue 17, pB15. 1p.

- Conlin M., Lynn, M. & O'Donoghue, T. (2003). The Norm of Restaurant Tipping. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 52 (2003), 297-321.
- Cook, S. (2000). A History of 'Handing It Over'. *Christian Science Monitor*, 10/23/2000, 92 (232).
- Coşkun, R., Altunışık, R. & Yıldırım, E. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, (Sakarya Yayıncılık, İstanbul).
- Crusco, A. H. & Wetzel, C. G. (1984). The Midas touch: The effects of interpersonal touch on restaurant tipping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 512-517.
- Çakıcı, A. B. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çetin, S. A. (2009). Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları. PEGEM Akademi, Ankara.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- DeConinck, J. B. & Bachmann, D. P. (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87-95.
- Demir K. & Birkök, M. C. (2016). Relations Between Teachers' Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment and Job Satisfaction in the School: A Meta-Analysis. *International Journal of Human Sciences*,13(1).
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. & İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi. *Curr Res Educ*, 2(3), 130-148
- Deutsch, J. (2010). Fruit flies and tip pooling. *Restaurant Business*, 109(12), 14.
- Devrani, T. K. (2014). Müşterilerin Restoran Çalışanlarının Bahşış Arttırma Amaçlı Davranışlarına Karşı Tutumları. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, Cilt:29, Sayı:1,137-160.
- Dewald, B. (2003). Tipping in Hong Kong restaurants. *Hospitality Management*, 22 (2003), 307–319.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, S. & Özaslan, Y. (2013). Yiyecek İçecek İşletmelerinden Yararlanan Tüketicilerin Bahşış Verme Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma: Yalova Örneği. 11. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi.
- Ehtiyar, R. & Alper, F. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(4),

- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. & Deniz, L. (2007). Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz-2006, C.5 S.18(92-105).
- Erkuş, A., Turunç, Ö. & Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Evans, M. R. & Dave, D. S. (1999). The thorny question of automatic service charges. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August 1999, 78-83.
- Evans, P. (2015). Is Michigan ready for no tipping? *Grand Rapids Business Journal*, December 28, 2015, 33 (52).
- Fischer, R., Ferreira, M.C., Jiang, D., Cheng, B.S., Achoui, M. M., Wong, C. C., Baris, G., Mendoza, S., Meurs, N. V., Achmadi, D., Hassan, A., Zeytinoğlu, G., Dalyan, F., Harb, C., Darwish, D. D. & Assmar, E. M. (2011). Are Perceptions of Organizational Justice Universal? An Exploration of Measurement Invariance Across Thirteen Cultures. *Social Justice Research*, 24, 297–313.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice of reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.

- Frost, P. (2015). The Tipping Point. *Crain's Chicago Business*, 38(46).
- Garrity, K. & Degelman, D. (1990). Effect of server introduction on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 168-172.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Casual Model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Gerek, N., Karaca, G., Baybora, D. & Kocabaş, F. (2013). İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku. *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını*, No: 2808.
- Ghafourian, J. (2014). A Study on the Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship and Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 4(1), 21-24.
- Goldberger, B. (2015). Why some restaurants have declared war on tipping. *Time*,
- Görgülüler, A.A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Greenberg, J. (1987a). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12, (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1987b). "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Volume 72(1), 55-61.
- Greenberg, J. (1990a). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, 16, 399-438.
- Greenberg, J. (1990b). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of employee reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(8), 1-103.

- Gueguen, N. & Jacob, C. (2011). Enhanced female attractiveness with use of cosmetics and male tipping behavior in restaurants. *Journal Of Cosmetic Science*, 2011 May-Jun; Vol. 62 (3), 283-90.
- Gueguen, N. (2012). Hair color and wages: Waitresses with blond hair have more fun. *The Journal of Socio-Economics*, 41 (2012), 370-372.
- Gueguen, N. (2013). Helping with all your heart: the effect of cardioid dishes on tipping behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43, 1745–1749.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2/1), 48-75.
- Gürbüz, S. & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Gürses, U. (2009). Bahşiş Mekanizması. <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ugur-gurses/bahsis-mekanizmasi-951447/> (06.11.2015).
- Gyekye, S. A. & Haybatollahi, M. (2015). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Safety Climate: Do Fairness Perceptions Influence Employee Safety Behaviour? *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Volume 20, 199-211.
- Halis, M. & Akova, O. (2008). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.

- Hart, A. L., Thomson, N.F. & Huning, T. M. (2016). The Mediating Role of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on The Relationship Between Downsizing and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 20, Number 1, 132-142.
- Hemingway, M. A. & Conte, J. M. (2003). The Perceived Fairness of Layoff Practices. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(8), 1588-1617.
- Holland, S. J. (2009). Tipping as Risk Sharing. *The Journal of Socio-Economics*, 38 (2009), 641–647.
- Hornik, J. (1992). Tactile Stimulation and Consumer Response. *Journal of Consumer Research*, 19, 449-458.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction. A Pakistan based survey. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 48-56.
- Irak D., U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13).
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Journal of Entrepreneurship and Development*, Vol.5(1).
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1).
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı:4.

- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 21 Bahar.
- Jacob, C., Gueguen, N. & Boulbry, G. (2010). Effects of Songs with Prosocial Lyrics on Tipping Behavior in a Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (2010), 761–763.
- Jacob, C., Gueguen, N., Ardiccioni, R. & Senemeaud, C. (2013). Exposure to Altruism Quotes and Tipping Behavior In A Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 32 (2013), 299–301.
- James, K. (1993). The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions. Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management, (21-50). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Janssen, O. (2001). Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039-50.
- Judge, T. A. & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. (1986). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, September 1986, 76, 4, 728-741.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karakuş, C. (2010). Öğretmen evlerinde Bahşiş ve Garsoniyer Ücretleri. <http://www.ogretmenlersitesi.com/haber/7616> (05.11.2015).

- Karalar, R. & Kiracı, H. (2010). Bireysel Değerlerin Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 79-106.
- Karasar, N. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kerr, P. M. & Domazlicky, B. R. (2009). Tipping and service quality: results from a large database. *Applied Economics Letters*, 2009, 16, 1505-1510.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kinard, B. R. & Kinard, J. L. (2013). The effect of receipt personalization on tipping behavior. *Journal of Consumer Behaviour*, 12, 280-284.
- Klendauer, R., Deller, J. (2009). Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.
- Konovsky, M. A., Folger, R. (1987). Relative Effects of Procedural and Distributive on Employee Attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 15-24.

- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing As a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kumar, K., Bakhshi, A. & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Research*, 8(10), 24-37.
- Küçükeşmen, E. (2015). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Griffin, M. L. (2007). The Impact of Distributive And Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M. & Dupuy, P. (2010). The Relationship Among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16.
- Lee, H. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. (Yayımlanmamış doktora tezi). Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.
- Lee, C., Pillutla, M. & Law, K. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-702.
- 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.

- Lin, I. Y. (2014). Restaurant Employees' Perception of Tipping Systems Across Country Differences, *Journal of Foodservice Business Research*, 17(3), 198-214.
- Lin, I.Y. & Namasivayam, K. (2011). Understanding restaurant tipping systems: a human resources perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, 923-940.
- Lind, A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Liraz, H. M. (2012). Service quality and tipping: The moderating role of the quality of food. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2012), 1327-1329.
- Liu, C. M. (2008). The perceptions of waiters and customers on restaurant tipping. *Journal of Services Marketing*, 22/2 (2008), 95-103.
- 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.
- Lynn, M., & Latane, B. (1984). *The Psychology of Restaurant Tipping*. Cornell University, School of Hospitality Administration.
- Lynn, M. (1988). *The Effects of Alcohol Consumption on Restaurant Tipping*. Cornell University, School of Hospitality Administration.
- Lynn, M., & Grassman, A. (1990). *Restaurant Tipping: An Examination of Three 'Rational' Explanations*. Cornell University, School of Hospitality Administration.
- Lynn, M. & Mynier, K. (1993). Effect of server posture on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 678-685.

- Lynn, M., Zinkhan, G.M. & Harris, J. (1993). Consumer Tipping: A Cross-Country Study. *Journal Of Consumer Research*, Vol. 20, December, 1993.
- Lynn, M. (1996). Seven ways to increase server's tips, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 24-9.
- Lynn, M., & Graves, J. (1996). Tipping: An Incentive/Reward for Service? *Cornell University, School of Hospitality Administration*.
- Lynn, M. (1997). Tipping customs and status seeking: a cross-country study. *Int. J. Hospitality Management*, Vol. 16 No. 2, 221-224.
- Lynn, M., Le, J. & Sherwyn, D. (1998). Reach Out and Touch Your Customers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 60-65.
- Lynn, M. (2000a). National personality and tipping customs. *Personality and Individual Differences*, 28 (2000), 395-404.
- Lynn, M. (2000b). National Character and Tipping Customs: The Needs for Achievement, Affiliation and Power as Predictors of the Prevalence of Tipping. *Cornell University, School of Hospitality Administration*.
- Lynn, M., & McCall, M. (2000). Gratitude and gratuity: a meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *Journal of Socio-Economics*, 29 (2000), 203-214.
- Lynn, M., & Simons, T. (2000). Predictors of male and female servers' average tip earnings. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 241-252.
- Lynn, M. (2001). Restaurant Tipping and Service Quality: A Tenuous Relationship. *Cornell University, School of Hospitality Administration*.
- Lynn, M. (2003). Restaurant tips and service quality: a weak relationship or just weak measurement. *Hospitality Management*, 22 (2003) 321-325.

- Lynn, M., & Haysbert, C. T. (2003). Ethnic Differences in Tipping: Evidence, Explanations, and Implications. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(8), 1747-1772.
- Lynn, M. & Lynn, A. (2004). National Values and Tipping Customs: a Replication and Extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(3), August 2004, 356-364.
- Lynn, M. (2006a). Tipping in Restaurants and Around the Globe: An Interdisciplinary Review. *Cornell University, School of Hospitality Administration*.
- Lynn, M. (2006b). Tipping and its alternatives: A comparison of tipping, service charges, and service-inclusive pricing. *Cornell Hospitality Reports*, 6(5), 6-16.
- Lynn, M. & Wang, S. (2007). The Effect of Tipping and Other Ways of Compensating Employees on Perceived Restaurant Expensiveness. *Cornell University, School of Hospitality Administration*.
- Lynn, M. (2008). Personality effects on tipping attitudes, self-reported behaviors and customs: A multi-level inquiry. *Personality and Individual Differences*, 44 (2008), 989-999.
- Lynn, M. & Withiam, G. (2008). Tipping and its alternatives: business considerations and directions for research. *Journal of Services Marketing*, 22/4, 328-336.
- Lynn, M. (2009). Individual differences in self-attributed motives for tipping: Antecedents, consequences, and implications. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 432-438.
- Lynn, M. & Sturman, M. C. (2010). Tipping and Service Quality: A Within-Subjects Analysis. *Cornell University, School of Hospitality Administration*.

- Lynn, M. (2011). Mega Tips 2: Twenty Tested Techniques to Increase Your Tips. *Cornell Hospitality Tools*, 2(1), 6-21.
- Lynn, M., Kwortnik, R. J. & Sturman, M. C. (2011). Voluntary tipping and the selective attraction and retention of service workers in the USA: an application of the ASA model. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1887-1901.
- Lynn, M. & Wang, S. (2013). The indirect effects of tipping policies on patronage intentions through perceived expensiveness, fairness, and quality. *Journal of Economic Psychology*, 39, 62-71.
- Lynn, M. (2015). Service gratuities and tipping: A motivational framework. *Journal of Economic Psychology*, 46, 74-88.
- Lynn, M., & Starbuck, M. M. (2015). Tipping Customs: The Effects of National Differences in Attitudes Toward Tipping and Sensitivities to Duty and Social Pressure. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 57, 158-166.
- Lynn, M., & McCall, M. (2016). Beyond Gratitude and Gratuity: A Meta-Analytic Review of the Predictors of Restaurant Tipping. *Cornell University, School of Hospitality Administration*.
- Macnaughton, A. & Veall, M. R. (2001). Tipping and the McQuatters Formula. *Public Finance Review*, March 2001, 29, 99-107.
- Mahmoudi, S., Hassani, M. & Aghlmand, S. (2017). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction. *Patient Safety and Quality Improvement Journal*, 5(2), 513-520.
- Margalioth Y. (2006). The case against tipping. *Journal of Labor and Employment Law*, Vol.9(1), 117-145.

- Marshall, J. (2015). Tip Pooling Pros and Cons. http://www.tipcompliance.com/pollLearningCenter.cfm?doc_id=89 (30.10.2015).
- Martin, C. L. & Bennett N. (1996): The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Masterson, S., Lewis, S. K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment of Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McCarty, J. A., Shrum, J. L., Conrad-Katz, T. E. & Kanne, Z. (1990). Tipping as a Consumer Behavior: A Qualitative Investigation. *Advances in Consumer Research*, 17, 723-728.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mealey, L. (2010). The basics of restaurant tipping: all about dining gratuity. <http://restaurants.about.com/od/customerservice/a/Tipping.htm> (25.10.2015).
- Mentzer, M. S. (2013). The Payment of Gratuities by Customers in the United States: An Historical Analysis. *International Journal of Management*, 30(3), 108-120.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Karahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Mete, Y. A. & Serin, H. (2014). Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment Behavior. *Journal of Educational Sciences Research*, 4(2), 265-286.

- Meydan, C. H. & Basım, N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 99-116.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- 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.
- Miller, B. (2005). Tipping as a compensation method for restaurant employees: An exploration of its effect on employee organizational commitment. *International Hospitality and Convention Summit Proceedings*, June 5-7, Las Vegas, Nevada.
- Miller, B. (2010). Compensation Practices in Restaurants and the Impact on Service Quality, *Journal of Foodservice Business Research*, 13:1, 24-35.
- Mkono, M. (2011). Tipping Practices and Policies in Zimbabwe's Hotel Industry: Impacts on Restaurant Waiters' Service Delivery and Work Relationships. *Journal of Foodservice Business Research*, 14, 414-425.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morwitz, V. G., Greenleaf, E. A. & Johnson, E. J. (1998). Divide and Prosper: Consumers' Reactions to Partitioned Prices. *Journal of Marketing Research*, 35, 453-463.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mueller, C. W. & Wynn, T. (2000). 'The Degree to Which Justice Is Valued in The Workplace', *Social Justice Research*, 13(1).
- Mullins L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Namasivayam, K. & Upneja A. (2007). Employee Preferences for Tipping Systems. *Journal of Foodservice Business Research*, 10:2, 93-107.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Not Oku. (2010). Ücret Sistemleri. <http://notoku.com/ucret-sistemleri/> (08.11.2015).
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2002). Institutionalization of Tipping as a Source of Managerial Control. *British Journal of Industrial Relations*, 40(4), 725-752.
- O'Reilly III, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ölçer, F. (2015). The Investigation of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational

Commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(3), 223-241.

Örmeci, E. (2013). Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdamar, K. (2002). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Kaan Yayınları, Eskişehir.

Özen, J. (2001). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, Sayı:5, 107-117.

Özmen, N. T., Arbak, Y. & Özer, P. S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.

Pulur, H. (2009). Bahşiş. <http://www.milliyet.com.tr/bahsis/hasan-pulur/yasam/magazinyazardetay/17.07.2009/1118404/default.htm> (05.11.2015).

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Resmi Gazete. (2004). Yüzdelerden toplanan paraların işçilere dağıtılması hakkında yönetmelik.

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.6247&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (07.11.2015).

Rifai, H. A. (2005). A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.

- Rind, B. & Strohmets, D. (1999). Effect on restaurant tipping of a helpful message written on the back of customers' checks. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 139-144.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Robbins, J.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior, Fourteenth Ed.*, NJ:Pearson.
- Robinson, T. B. (2001). A Comprehensive Look at the Tip Wage. *Compensation & Benefits Review*, 43(4), 214-219.
- Roe, S. J., (2012a). Restaurant Service Employees Organizational Commitment: Shared Gratuity versus Independent Gratuity Environments. Doctoral thesis. University of Nevada, Las Vegas.
- Roe, S. J. (2012b). Restaurant Service Employees Motivation and Organizational Commitment: Shared Gratuity versus Independent Gratuity Environments. http://scholarworks.umass.edu/gradconf_hospitality/2011/Poster/137/ (31.10.2015).
- Sanson, M. (2005). Is it time to replace the tipping system? *Restaurant Hospitality*, 89(9), 8.
- Saunders, S. G. & Lynn, M. (2010). Why tip? An empirical test of motivations for tipping car guards. *Journal of Economic Psychology*, 31, 106-113.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Segrave, K. (1998). *Tipping: An American Social History of Gratuities*. McFarland & Company, Jefferson, NC.

- Seiter, J. S. (2007). Ingratiation and Gratuity: The Effect of Complimenting Customers on Tipping Behavior in Restaurants. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 3, 478-485.
- Seiter, J. S. & Weger, H. (2013). Does a customer by any other name tip the same?: The effect of forms of address and customers' age on gratuities given to food servers in the United States. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43, 1592-1598.
- Shamir, B. (1983). A note on tipping and employee perceptions and attitudes. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 255-259.
- Shaw, S. A. (2005). "Tipped off".
<http://www.nytimes.com/2005/08/10/opinion/tipped-off.html> (25.10.2015).
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sığırı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Sia, L. A. & Tan, T. A. G. (2016). The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting. *DLSU Business & Economics Review*, 26(1), 17-29
- Skarlicki, 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.
- Snapshots (2002), "Here's a tip", Public Perspective, November/December, p. 52.
- Speer, T. Ş. (1997). The Give and Take of Tipping. *American Demographics*, 19(2).

- Steingass, F. (2005). A Comprehensive Persian-English Dictionary. (Çağrı Yayınları, İstanbul).
- Stephen, R. & Zweigenhaft, R. L. (1986). The effect on tipping of a waitress touching male and female customers. *Journal of Social Psychology*, 126, 141-142.
- Strohmetz, D., Rind, B., Fisher, R. & Lynn, M. (2002). Sweetening the til: the use of candy to increase restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 300-309.
- Şahin, B. & Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 85-114.
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Tanford, S. & Penrod, S. (1984). Social Influence Model: A Formal Integration of Research on Majority and Minority Influence Processes. *Psychological Bulletin*, Vol. 95, No. 2, 189-225.
- The Restaurant Blogger, (2015). The Truth Behind Tips.
<http://www.therestaurantblogger.com/the-truth-behind-tips/> (30.10.2015).
- Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, Volume 6 (8), 997-1023.
- Türk Dil Kurumu (TDK)
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56707ab14ef9d9.55287173 (25.10.2015).
- Türk Hukuk Sitesi. (2008). Yüzde Usulü Ücret.
<http://www.turkhukuksitesi.com/showthread.php?t=29975> (07.11.2015).

- Tyler, T. R. & DeGoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Usmani, S. & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2(1), 351-383.
- Van Dierendonck, D. & Jacobs, G. (2012). Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. *British Journal of Management*, Volume 23, 96-109.
- Wang, S. & Lynn, M. (2007). The Effects on Perceived Restaurant Expensiveness of Tipping and Its Alternatives. *Cornell Hospitality Reports*, 7(3), 6-17.
- Wessels, W. J. (1997). Minimum Wages and Tipped Servers. *Economic Inquiry*, Volume 35, April 1997, 334-349.
- Xia, L. & Monroe, K. B. (2004). Price partitioning on the internet. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (4), 63-73.
- Yalçın A. & İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Yalçıntaş, M., San, İ. & Çelik, K. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10(19), 503-51.
- Yanılmaz, B. (2014). Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yargıtay Kararları. (2011). Yüzde Usulü Ücret. T.C. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 2011/1133. <http://www.calismatoplum.org/sayi31/abc/9-45.pdf> (08.11.2015).
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldız, M. & Bulut, A. (2016). Okur Benlik Algısı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7(22), 311-326.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, G. (2017). Restoranlarda Bahşiş İle İlgili Yayınlanan Makalelerin Bibliyometrik Analizi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management*, 14(2), 65-79.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

Zeytinoğlu, E. (2014). Bahşıın Ücret Olarak Kabul Edilip Edilmeyeceğinin İrdelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (26), Güz 2014/2, 57-71.



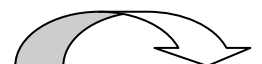
Değerli katılımcı,

Bu anket, restoran servis personellerinin adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde, bahşiş dağıtım sistemleri (havuz/bireysel)'nin rolünü ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma için hazırlanmıştır. Araştırma, Nevşehir HBV Üniversitesi SBE'de sürdürülmekte olan doktora öğreniminde hazırlanacak tez için gereklidir. Cevaplarınız, yalnızca akademik amaçlı olarak kullanılacak ve bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasında önemli rol oynayacaktır. Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

akyolfatih77@hotmail.com

Öğr. Gör. Fatih AKYOL

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bu bölümde, çalıştığınız restorandaki bahşiş dağıtım yöntemi ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen belirtilen kriterler doğrultusunda, her bir ifade için, kişisel fikirlerinizi en iyi şekilde yansıttığınızı düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.					
... çalıştığım restorandaki bahşiş dağıtım yöntemini adil buluyorum					
Sorumluluklarımı gözönüne aldığımda	①	②	③	④	⑤
Deneyimlerimi gözönüne aldığımda	①	②	③	④	⑤
Gösterdiğim çabayı gözönüne aldığımda	①	②	③	④	⑤
İşimi ne kadar iyi yaptığımı gözönüne aldığımda	①	②	③	④	⑤
İşimin stres ve zorluğunu gözönüne aldığımda	①	②	③	④	⑤
Çalıştığım restoranda bahşiş dağıtım yöntemine ilişkin...					
Kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	①	②	③	④	⑤
Kararları almadan önce yöneticiler bütün çalışanların görüşlerini alırlar	①	②	③	④	⑤
Kararları almadan önce yöneticiler gerekli olan doğru ve eksiksiz bilgileri toplarlar	①	②	③	④	⑤
Kararları yöneticiler çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler	①	②	③	④	⑤
Alınan kararlar, ilgili tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	①	②	③	④	⑤
Alınan kararlara, çalışanlar karşı çıkabilir ya da yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler	①	②	③	④	⑤
Kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	①	②	③	④	⑤
Kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler	①	②	③	④	⑤
Kararlarda yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	①	②	③	④	⑤
Kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	①	②	③	④	⑤
Kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	①	②	③	④	⑤
Alınan kararların doğuracağı sonuçları yöneticilerim benimle tartışırlar	①	②	③	④	⑤
Alınan kararlar için yöneticilerim uygun gerekçeler gösterirler	①	②	③	④	⑤
Kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	①	②	③	④	⑤
Alınan her kararı yöneticilerim bana net olarak açıklarlar	①	②	③	④	⑤
Çalıştığım restorandaki bahşiş dağıtım yöntemi genel olarak...					
Benim için adildir	①	②	③	④	⑤
Herkes için adildir	①	②	③	④	⑤
Makul ve mantıklıdır	①	②	③	④	⑤



Bu bölümde, çalıştığınız restorana ilişkin hisleriniz ve düşünceleriniz ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen belirtilen kriterler doğrultusunda, her bir ifade için, kişisel fikirlerinizi en iyi şekilde yansıttığını düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Meslek hayatımın bundan sonraki kısmını bu restoranda tamamlamaktan mutluluk duyarım	①	②	③	④	⑤
Bu restoranın sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissedirim	①	②	③	④	⑤
Kendimi bu restorana ait hissediyorum	①	②	③	④	⑤
Kendimi bu restorana duygusal olarak bağlı hissediyorum	①	②	③	④	⑤
Kendimi bu restoranda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum	①	②	③	④	⑤
Bu restoran benim için çok şey ifade ediyor	①	②	③	④	⑤
Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu restoranda çalışıyorum	①	②	③	④	⑤
İstesem de, şu anda bu restorandan ayrılmam çok zor olur	①	②	③	④	⑤
Şu anda bu restorandan ayrılacak olsam hayatımda pek çok şey alt üst olur	①	②	③	④	⑤
Fazla alternatifim olmadığı için, bu restorandan ayrılmayı düşünmüyorum	①	②	③	④	⑤
Bu restorana kendimden o kadar çok şey verdim ki, bu nedenle buradan ayrılmayı düşünmüyorum	①	②	③	④	⑤
Bu restorandan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur	①	②	③	④	⑤
Bu restoranda çalışmaya devam etmek için manevi yükümlülük hissetmiyorum	①	②	③	④	⑤
Benim için avantajlı da olsa, şu anda bu restorandan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
Bu restorandan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim	①	②	③	④	⑤
Bu restoran sadakat gösterilecek bir işyeridir	①	②	③	④	⑤
Burada çalışan diğer insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu restorandan şu an ayrılamam	①	②	③	④	⑤
Bu restorana çok şey borçluyum	①	②	③	④	⑤

- Cinsiyetiniz: (a) Erkek (b) Kadın
- Medeni durumunuz: (a) Bekâr (b) Evli
- Yaşınız: (a) 18 – 25 (b) 26 – 35 (c) 36 – 45 (d) 46 – 55 (e) 56 +
- Öğreniminiz: (a) Ortaöğretim (b) Lise (c) Önlisans (d) Lisans (e) Lisansüstü
- Aylık geliriniz (TL): (a) 0–1500 (b) 1501-3000 (c) 3001-4500 (d) 4501 +
- Pozisyonunuz (şef, garson, komi, vs...):
- Çalışma şekliniz: (a) Tam zamanlı (b) Yarı zamanlı (c) Extra
- Kaç yıldır/aydır bu işletmede çalışıyorsunuz? Yıl Ay
- Kaç yıldır/aydır restoran endüstrisinde çalışıyorsunuz? Yıl Ay
- Bugüne kadar hangi tür bahşiş sisteminde çalıştınız? (İki seçenek de işaretlenebilir)
 - Havuz sistemi: Tüm bahşişler toplanır ve önceden belirlenmiş oranlarda dağıtılır.
 - Bireysel: Garsonların misafirlerden aldıkları bahşişler kendilerine aittir.
- Şu anda çalıştığınız işletmede hangi bahşiş dağıtım sistemi kullanılıyor?
 - Havuz sistemi
 - Bireysel sistem
- Hangi bahşiş dağıtım sistemini tercih edersiniz?
 - Havuz sistemi
 - Bireysel sistem
- Aylık bahşiş geliriniz (TL): (a) 0-250 (b) 251-500 (c) 501-750 (d) 751 +

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı: Fatih AKYOL

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Tarihi ve Yeri: 14.09.1977 – Bahçe

Tel: 532 731 2711

E-posta: akyolfatih77@hotmail.com

Yazışma Adresi: Ahi Evran Üniv., SBMYO, Bağbaşı Yerleşkesi, Kırşehir

Eğitim Durumu

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Nevşehir Üniversitesi	2013
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi	2002
Lise	Çukurova Elektrik A.M.L.	1995

İş Deneyimi

Yıl	Kurum	Görev
2008-.....	Ahi Evran Üniversitesi SBMYO	Öğr. Gör.

Yabancı Dil

İngilizce, Fransızca

Yayımlar

Makaleler

Etyemez S., Pektaş F., **Akyol F.**, (2017) Comparison of Students' Personality Traits According to Their Academic Unit, The Journal of International Social Research, 10(52), 1036-1044.

Uluslararası Bildiriler

Pektaş F, **Akyol F**, Köse S. (2018) The Evaluation of Legislative Regulations in Turkey in Terms of Sustainable Tourism, IECS 2018: 25th International Economic Conference, Sibiu, Romanya.