

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Necmettin CİHANGİROĞLU

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK
ÖRGÜTSEL ADALET VE KARARLARA KATILIM

DOKTORA TEZİ

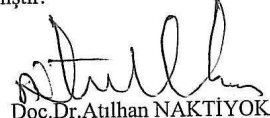
TEZ YÖNETİCİSİ
Doç.Dr.Atılhan NAKTİYOK

ERZURUM-2009

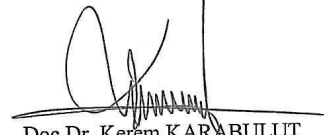
TEZ KABUL TUTANAĞI


SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı'nın Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.


Doç.Dr. Atılhan NAKTIYOK
Danışman / Jüri Üyesi


Prof.Dr. Dursun BİNGÖL
Jüri Üyesi


Doç.Dr. Kerem KARABULUT
Jüri Üyesi


Doç.Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Jüri Üyesi


Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU
Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 15 / 06 / 2009

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
TEŞEKKÜR	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
ÇİZELGELER DİZİNİ	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4
1.1. Bağlılık Kavramı	4
1.1.1. Bağlılığın ögeleri.....	5
1.1.2. Bağlılığın aşamaları	6
1.2. Örgütsel Bağlılık	8
1.2.1. Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar	9
1.2.2. Örgütsel bağlılığın göstergeleri	12
1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	13
1.3.1. Mesleğe bağlılık	13
1.3.2. İşe bağlılık	14
1.3.3. Kariyer bağlılığı	15
1.3.4. Çalışma arkadaşlarına bağlılık	16
1.3.5. İş tatmini	16
1.3.6. İtaat	17
1.3.7. Sadakat	17
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	18
1.4.1. Tutumsal bağlılık	19
1.4.1.1. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar	21
1.4.1.1.1. Kanter'in yaklaşımı	21
1.4.1.1.2. Etzioni'nin yaklaşımı	23
1.4.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı	24
1.4.1.1.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı	25
1.4.1.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı	27

1.4.1.2.	Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımların benzer ve farklı yönleri	29
1.4.1.2.1.	Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımların benzer yönleri	29
1.4.1.2.2.	Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımların farklı yönleri	30
1.4.2.	Davranışsal bağıllık	31
1.4.2.1.	Becker'in yan bahis yaklaşımı	32
1.4.2.2.	Salancik'in yaklaşımı	35
1.4.3.	Çoklu bağıllık yaklaşımı	35
1.5.	Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	37
1.5.1.	Kişisel faktörler	38
1.5.1.1.	İş beklentileri	38
1.5.1.2.	Psikolojik sözleşme	38
1.5.1.3.	Kişisel özellikler	39
1.5.2.	Örgütsel faktörler	42
1.5.2.1.	İşin niteliği ve önemi	43
1.5.2.2.	Yönetim tarzı ve liderlik	43
1.5.2.3.	Ücret düzeyi	44
1.5.2.4.	Nezaret	44
1.5.2.5.	Örgütsel kültür	45
1.5.2.6.	Örgütsel adalet	46
1.5.2.7.	Örgütsel ödüller	46
1.5.2.8.	Takım çalışması	47
1.5.2.9.	Rol çatışması ve belirsizliği	47
1.5.2.10.	Kararlara katılım	48
1.5.2.11.	Örgüt büyüklüğü ve yapısı	48
1.5.2.12.	Monotonluk	49
1.5.2.13.	İletişim	49
1.5.3.	Örgüt dışı faktörler	49
1.5.3.1.	Yeni iş bulma olanakları	50
1.5.3.2.	Profesyonellik	50
1.5.3.3.	Sektörün durumu	51
1.5.3.4.	Ülkenin sosyo-ekonomik durumu	51

1.5.3.5. İşsizlik oranı	51
1.5.4. Örgütsel bağlılığın sonuçları	52
1.6. Örgütsel Bağlılığın Unsurları	57
1.6.1. Duygusal bağlılık (affective commitment)	58
1.6.2. Devamlılık bağlılığı (continuance commitment)	61
1.6.3. Normatif bağlılık (normative commitment)	63
1.7. Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık	64
İKİNCİ BÖLÜM	68
2. ÖRGÜTSEL ADALET VE KARARLARA KATILIM	68
2.1. Adalet Kavramı	68
2.2. Adaletin Unsurları	69
2.3. Örgütsel Adalet (Organizational Justice) Kavramı ve Tanımı	71
2.4. Örgütsel Adaletin Türleri	73
2.4.1. Dağıtımsal adalet (distribute justice)	74
2.4.2. İşlemsel adalet (procedural justice)	76
2.4.3. Etkileşimsel adalet (interactional justice)	80
2.4.3.1. Kişiler arası ilişkide adalet (interpersonal justice).....	82
2.4.3.2. Bilgisel adalet (informational justice)	82
2.5. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Modeller ve Teoriler	84
2.5.1. Örgütsel adalet algısını açıklayan modeller	84
2.5.1.1. Araçsal model, ilişkisel model ve ahlaki erdemler modeli...	84
2.5.1.2. Çoklu yaklaşımlar modeli (multiple needs model)	86
2.5.2. Örgütsel adalet algısını açıklayan teoriler	86
2.5.2.1. Homans'ın takas teorisi	87
2.5.2.2. Adams'ın eşitlik (denklik) teorisi	88
2.5.2.3. Vroom'un beklenti değer teorisi	92
2.5.2.4. Folger'in bilişsel atf teorisi	93
2.5.2.5. Folger ve Cropanzano'nun adalet teorisi	95
2.6. Karar Verme (Decision Making) ve Kararlara Katılım (Participative Decision Making) Kavramı	96
2.6.1. Karar verme (decision making)	98
2.6.1.1. Karar verme sürecini etkileyen faktörler	100
2.6.1.2. Karar çeşitleri	101

2.6.2. Kararlara katılım (participative decision making)	103
2.6.2.1. Çalışanların kararlara katılım dereceleri	106
2.6.2.2. Katılımcılık alanları	109
2.6.2.3. Katılımcılık metotları	109
2.6.2.4. Katılımcılık türleri	110
2.6.2.5. Katılımcı karar vermenin faydaları	111
2.7. Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık İle Etkileşimleri ..	114
2.7.1. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ile etkileşimi	117
2.7.2. Kararlara katılımın örgütsel bağlılık ile etkileşimi	126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM **133**

3. ASKER HASTANELERİNDE GÖREVLİ DOKTORLAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA **133**

3.1. Araştırmanın Amacı	133
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	134
3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	139
3.4. Araştırmanın Yöntemi	140
3.4.1. Araştırmanın evreni ve örneklem seçimi	140
3.4.2. Veri toplama aracının geliştirilmesi	141
3.4.3. Veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirliği	143
3.4.3.1. Geçerlik (validity)	143
3.4.3.2. Güvenirlik (reliability)	144
3.4.4. Anketin uygulanması ve verilerin toplanması	152
3.4.5. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler	152
3.5. Bulgular	153
3.5.1. Tanımlayıcı bulgular	153
3.5.1.1. Araştırma kapsamındaki doktorların demografik özelliklerine ilişkin bulgular	153
3.5.1.2. Askeri doktorların örgütsel bağlılık düzeyleri	155
3.5.1.3. Askeri doktorların örgütsel adalet algıları	158
3.5.1.4. Askeri doktorların kararlara katılım algı ve tutumları	161
3.5.1.5. Korelasyon analizine ilişkin bulgular.....	164
3.5.2. Hipotezlere ilişkin bulgular	167
3.5.2.1. Regresyon analizine ilişkin bulgular.....	167

3.5.2.2. Askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım atmosferi ile katılıma yönelik tutumlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılması	169
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	180
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	180
4.1. Sonuç	180
4.2. Öneriler	195
KAYNAKLAR	203
EKLER	229
EK-1. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Anketi	229
ÖZGEÇMİŞ	233

ÖZET**DOKTORA TEZİ****ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK ÖRGÜTSEL
ADALET VE KARARLARA KATILIM****Necmettin CİHANGİROĞLU****Danışman: Doç.Dr.Atılhan NAKTİYOK****2009- SAYFA: 233+ (XI)****Jüri: Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK
Prof.Dr. Dursun BİNGÖL
Doç.Dr. Kerem KARABULUT
Doç.Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU**

Çalışanların işyerlerinden memnun olmamaları son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden biridir. Bu problemin giderilmesi örgütler için mal veya hizmet üretmek kadar asli bir fonksiyon niteliğine dönüşmektedir. Bu fonksiyonun gerçekleştirilmesinde çalışanın, örgütünün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgüt lehine ekstra çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğinin sürmesini istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Komutanlığına bağlı 39 Asker Hastanesinde görevli doktorlar üzerinde, doktorların örgütsel adalet ve kararlara katılım olgularına ilişkin algılarının, örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılan bu ampirik araştırma ile, örgütsel adalet ve kararlara katılımın, örgütsel bağlılıkla etkileşimlerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; bağlılık, örgütsel bağlılık, benzer kavramlar ve yaklaşımlar ile örgütsel bağlılığın unsurları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde; örgütsel adalet kavramı, tanımı, türleri, teorileri ve kararlara katılım tanımlandıktan sonra örgütsel adalet ve kararlara katılımın örgütsel bağlılık ile etkileşimleri, literatür ışığında tartışılmıştır. Üçüncü bölümde; Asker Hastanelerinde görevli doktorlar üzerinde yapılan uygulama hakkında bilgiler verilmekte ve elde edilen sonuçlar ortaya konulmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

ABSTRACT

Ph.D. THESIS

**ORGANIZATIONAL JUSTICE AND PARTICIPATIVE DECISION MAKING
AS THE DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Necmettin CİHANGİROĞLU

Consultant: Assoc.Prof. Atılhan NAKTİYOK

2009- PAGE: 233+ (XI)

**Jury: Assoc.Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Professor Dr. Dursun BİNGÖL
Assoc.Prof. Dr. Kerem KARABULUT
Assoc.Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assoc.Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

Nowadays, as it is considered that one of the most important problems encountered in business life is dissatisfaction of workers from work and office, removing this problem is a fundamental function as important as to produce assets and service. In order to realize this function, organizational commitment such as internalizing the values and targets of the organization, giving additional effort for the benefit of organizations, and demanding the membership of the organization are beyond all others.

This empiric study is performed to establish the interrelationship between organizational justice, participative decision making and how these factors affected to organizational commitment in physicians working in 39 Military Hospitals belonging to Turkish Armed Force Medical Command.

In the first part of the study; commitment, organizational commitment, similar concepts and approaches with affective commitment, continuance commitment, normative commitment which are the criteria of organizational commitment are explained in detail. In the second part; the concept of organizational commitment, description, derivatives, theories with interrelationship between organizational justice and participative decision making after completing the involvement are discussed under light of literature. In the third section; information about the study performed on military physicians working in Military Hospitals are given and results obtained are established. In the forth and last section, results and suggestions are considered.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimimin başlangıcından itibaren kendilerinden çok şey öğrendiğim, bilgisi, kişiliği ve samimiyetiyle örnek olan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç.Dr.Atılhan NAKTİYOK'a, gerek ders döneminde gerekse tez döneminde her zaman bana yardımcı olan ve değerli vakitlerini ayırma lütfünde bulunan saygıdeğer hocam Sayın Prof.Dr.Dursun BİNGÖL'e, nezaketi ve sıcak ilgisi nedeniyle hocam Sayın Prof.Dr.Vahdettin BAŞÇI'ya, her zaman çok büyük katkı ve destek veren değerli hocam Sayın Doç.Dr.Ömer Faruk İŞÇAN ile samimiyeti ve değerli katkıları için saygıdeğer hocam Sayın Doç.Dr.Fatih KARCIOĞLU'na ve Sayın Doç.Dr.Kerem KARABULUT'a gönülden teşekkürlerimi arz ederim.

Vermiş oldukları izin ve bilime katkı sağlama duyarlılıklarından dolayı dönemin TSK Sağlık Komutanı Sayın Korgeneral Ömer Necati ÖZBAHADIR'a, halen emrinde görev yapmaktan gurur duyduğum Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Dekanı ve Eğitim Hastanesi Baştabibi Sayın Prof.Tbp.Tümgeneral M.Zeki BAYRAKTAR'a, bilimsel çalışmalara verdikleri destek ve sağladıkları huzurlu iş ortamından dolayı minnet ve şükranlarımı arz ederim. Komutanlarım Albay Süleyman HAVADAR ve Alb.Nevres BORAN'a destekleri için teşekkürlerimi arz ederim. Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Yönetimi BD.Başkanı Sayın Prof.Dr.Alb.Cesim DEMİR'e, Askeri Sağlık Hizmetleri AD.Başkanı Sayın Doç.Dr.Alb.Mustafa ÖZER'e, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık İdaresi Yüksek Okulu Öğretim Üyesi Sayın Doç.Dr.Bayram ŞAHİN'e, Karadeniz Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr.Ekrem CENGİZ'e, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde görevli Sayın Mehmet ULUĞ'a ve çalışma arkadaşlarıma vermiş oldukları her türlü destek, moral ve motivasyon için gönülden teşekkürlerimi arz ederim.

Her zaman iyiliğimiz için mücadele veren değerli annem ve babama, bir an olsun desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Belgin'e ve doktora eğitimim süresince kendilerine yeterince zaman ayıramadığım neşe kaynağım çocuklarım Ahmet Furkan ve Cihan Alp'e teşekkür ederim.

ŞEKİLLER DİZİNİ

		<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1.1.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	19
Şekil 1.2.	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	20
Şekil 1.3.	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	32
Şekil 1.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	37
Şekil 1.5.	Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	58
Şekil 3.1.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Değerlendirmeleri	157
Şekil 3.2.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Dağılımı	158
Şekil 3.3.	Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Değerlendirmeleri	160
Şekil 3.4.	Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Düzeyleri Açısından Dağılımı	161
Şekil 3.5.	Askeri Doktorların Kararlara Katılım Atmosferine İlişkin Değerlendirmeleri ve Katılıma Yönelik Tutumları	163
Şekil 3.6.	Askeri Doktorların Kararlara Katılım Ölçeği Boyutları Açısından Dağılımı	164

ÇİZELGELER DİZİNİ

		<u>SAYFA NO</u>
Çizelge 2.1.	Karar Verme Süreci	99
Çizelge 2.2.	Karar Doğrusu	106
Çizelge 2.3.	Liderlik Davranışları Doğrusu	107
Çizelge 3.1.	Araştırma Kapsamındaki Doktorların Mensup Oldukları Kuvvet Komutanlıklarına Göre Evren ve Örneklem Dağılımı	140
Çizelge 3.2.	Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	146
Çizelge 3.3.	Örgütsel Adalete İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	148
Çizelge 3.4.	Kararlara Katılıma İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	150
Çizelge 3.5.	Ankete İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	151
Çizelge 3.6.	Araştırma Kapsamındaki Doktorların Çeşitli Demografik Özellikleri Açısından Dağılımı	154
Çizelge 3.7.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	156
Çizelge 3.8.	Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	159
Çizelge 3.9.	Askeri Doktorların Kararlara Katılıma İlişkin Tanımlayıcı Bulguları	162
Çizelge 3.10.	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Kararlara Katılım Atmosferi ile Kararlara Katılıma Yönelik Tutumlar Arasındaki İlişki Analizi	166
Çizelge 3.11.	Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi	167
Çizelge 3.12.	Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi	168
Çizelge 3.13.	Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi	169
Çizelge 3.14.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması ..	170
Çizelge 3.15.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Uzmanlık Statülerine Göre Karşılaştırması	171

Çizelge 3.16.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması	172
Çizelge 3.17.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Görevlerine Göre Karşılaştırması	173
Çizelge 3.18.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırması	176
Çizelge 3.19.	Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırması	179

GİRİŞ

Modern toplum denildiğinde akla hemen bir örgütler/kurumlar kompleksi gelmektedir. Örgütlenmenin sağladığı avantajlar, hemen her işin görülmesinde örgütsel yapıları zorunlu hale getirerek, insan yaşamının her alanını kapsayacak bir yaygınlığa kavuşmalarına neden olmuştur.

İnsanlar, sadece çalışma/iş saatlerini değil neredeyse tüm zamanlarını örgütlerde geçirmektedirler. Okulda, hastanede, fabrikada, askeri ve adli örgütlerde ya çalışılmakta ya da hizmet almak için bulunmaktadır. Hemen her gün bu örgütlerle iç içe olunmakta hatta örgütler içinde gözler açılmakta ve yine hayat örgütler vasıtasıyla yaşanmaktadır. Etkin ve verimli bir şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda, insan kaynaklarının önemini kavrayan işletmeler, artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için mevcut çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler. Çalışanların örgüte katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık, son yıllarda oldukça önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi, bireylerinin bağlılıklarına, sadakatine, çalışmasına ve özverisine bağlıdır.

Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Birey-örgüt ilişkisinin geliştirilmesi zannedildiği kadar kolay değildir. İşletmelerde bireyleri örgüte bağlamak, yaşanan ve sıkça görülen sorunlardan biridir. Çünkü günümüzde iş gücünün yapısı sürekli değişim halindedir. İşgücünün eğitim seviyesinin ve profesyonelleşmenin artmasına karşın örgütsel sadakat ve bağlılık yönünde ise azalma mevcuttur. Bunların birbirinden bağımsız gelişmeler olmadığı düşünülmektedir. Azalan örgütsel bağlılık, eğitim seviyesinin artması ve profesyonelleşmenin bir sonucu olabilir. Bununla birlikte, günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir çalışanın yetiştikten ve ortama

uyum sağladıktan sonra işten ayrılması, örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka, toplam istihdam içinde eğitilmiş ve uzman işgücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli işgücü arzındaki yetersizlikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmalarını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen değişik unsurlardan olan örgütsel adalet ve kararlara katılım ele alınmıştır. Adalet kavramı işgören bağlılığının temel belirleyicilerinden bir tanesi olması itibariyle örgüt yönetiminde çok ayrı bir yer tutmaktadır. Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimciler tarafından kabul görmektedir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırmakta, hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır. Örgütle özdeşleşme ve örgüt içerisinde kalma isteğinin bir göstergesi anlamına gelen bağlılık duygusunun oluşumunda sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir Çünkü örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven hissi işgören bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır.

Özellikle son yıllarda yaşanan krizlerde maliyet azaltmanın en kolay yolunun personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedeler gözükmekte ve çalışanların örgüte güvenini azalmaktadır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bireydeki yenilikçi ve yaratıcı gücü harekete geçirecek olan, adil karar ve eylemler ile onun güvenini tesis etmeyi hedef alan örgüt politikaları ve yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda çalışma koşulları, performans değerlemesi, ücret ve terfi gibi birçok kritik unsur ile bunların belirlenmesinde rol oynayan prosedür ve politikaların adil olduğuna ilişkin işgörenlerde oluşacak kanaatin işgören bağlılığı, motivasyonu ve tatmininin yanı sıra örgüt amaçları için de çok büyük bir önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bazı araştırmacılar yönetimi “karar verme süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Yöneticiler tarafından rahatlıkla kullanılabilir değişik karar verme prosedürleri mevcuttur. Bu prosedürlerin bir kısmında ast konumundaki çalışanlar büyük oranda kararlara katılırken, diğerlerinde söz konusu katılım çok küçük bir oranda gerçekleşmektedir. Hatta bazı karar verme prosedürlerinde çalışanlar tamamen devre dışı bırakılmakta ve bütün kararlar yalnızca yöneticiler tarafından alınmaktadır. İşletme düzeyinde alınan kararlara tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Çünkü alınan ve uygulanan kararlardan en çok etkilenen gruplardan biri de çalışanlardır. Bu nedenle, çalışanların yönetimle işbirliği, karar alma sürecine katılma gibi haklarına saygı göstermek ve böyle bir ortamı yaratma sorumluluğu yöneticilere aittir.

Personel, kendi görev alanı ile ilgili konularda başkalarından çok daha bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olanlar da onlardır. Katılım, aynı zamanda personelin düşünsel alanda kendini zorlaması ve çaba sarf etmesini gerektirir. Dolayısıyla katılım aynı zamanda kendini geliştirme imkânı da demektir. Bu imkânın sağlanması oldukça motive edicidir. Çalışanların kendileriyle ilgili konularda alternatifler üretmesi, çoğu zaman bağlılığı beraberinde getirmektedir. Çünkü çalışanlar, kendilerinin seçim yapıp karar verdiği konularda daha fazla sorumluluk duyarlar. Kararlara katılmayı, karar yetkisinin devredilmesi, aktarılması olarak değil, kararların paylaşılması olarak algılamak daha doğru olacaktır.

Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Komutanlığına bağlı 39 Asker Hastanesinde görevli askeri tıp doktorları üzerinde yapılan bu ampirik araştırmada, doktorların örgütsel adalet ve kararlara katılım olgularına ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; bağlılık, örgütsel bağlılık, benzer kavramlar ve yaklaşımlar ile örgütsel bağlılığın unsurları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık açıklanmıştır. İkinci bölümde; örgütsel adalet kavramı, tanımı, türleri, teorileri ve kararlara katılım tanımlandıktan sonra örgütsel adalet ve kararlara katılımın örgütsel bağlılık ile etkileşimleri, literatür ışığında tartışılmıştır. Üçüncü bölümde; Asker Hastanelerinde görevli tıp doktorları üzerinde yapılan uygulama hakkında bilgiler verilmiş ve elde edilen sonuçlar ortaya konulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramına geçmeden önce; bağlılık kavramının genel manada tanımlanmasında yarar görülmektedir. Daha sonra örgütsel bağlılık, benzer kavramlar ve yaklaşımlar ile örgütsel bağlılığın unsurları incelenecektir.

1.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık; birinin kendini adaması veya bir taahhütte bulunması eylemidir. Bağlanmak, bir kişinin kendisini, verdiği bir söze veya eylem şekline bağlaması ya da kendini buna mecbur hissetmesidir¹. Diğer bir ifadeyle bağlılık; negatif ya da pozitif alternatiflerin bir bireyin çabalarını etkilediği durumlarda, bu kişinin belli bir yola girmesinde ya da o yolda devam etmesinde etkin olan şeydir². Dolayısıyla bağlılık, yönelimsel bir unsur içerir. Bir kişinin sürekli aynı şeye bağlı kalmadığı, çeşitli nedenlerle değişik şeylere ya da başka birisine bağlandığı söylenilebilir. Buradan hareketle bağlılıkta, aynı zamanda değerlendirmeye yönelik kuvvetli bir yön olduğu sonucuna varılabilir. İnsanlar bağlandıkları şeyin doğruluğuna ve kendisi için ifade ettiği değere inanmalıdır.

Bağlılık, kişinin kabul ettiği belirli inanışlara dayalı olarak, bunların işaret ettiği eylemlere yönelik bir kişisel adanmışlığı da içerir. Bu nedenden dolayı bağlılık, bir inanıştan daha fazlasını içerir, bir eylemi gerektirecek derecede güce sahip olan bir inanıştır. Bu gözlemi örneklemek için, bir meslek derneğindeki üyelik durumunu örnek vermek mümkündür: Üyeler, bağlılığı farklı derecelerde yaşamaktadırlar. Birey, derneğin, mesleğine olumlu katkılarda bulunduğunu ve bunun önemli olduğunu düşündüğü halde derneğe üye olmayarak derneği desteklememektedir. Konunun önemi anlaşıldığı halde eyleme dönüşmediği için burada bağlılık da yoktur. Benzer şekilde birey, üye olma ve aidat ödemeyi seçebilir ama komitelerde ve görevlerde yer almayarak ya da bölgesel üye toplantılarına katılmayarak yine benzer bir tutum göstermektedir. Diğer taraftan birey, derneğin aktif bir üyesi olabilir, birçok şekilde faaliyetlerde yer alabilir ve katkıda bulunabilir. İşte bu, daha üst düzeyde bir bağlılığa

¹ J.MANİON, "Strengthening Organizational Commitment: Understanding the Concept as a Basis for Creating Effective Workforce Retention Strategies", *The Health Care Manager*, Lippincott Williams &Wilkins Inc., 23(2), (2004), s.167.

² P. BRİCKMAN, C.B. WORTMAN, R. SORRENTİNO, vd., "Commitment, Conflict and Caring, Englewood Cliffs", NJ: Prentice-Hall Inc, (1987), s.2.

işaret eder³.

Değer verilen bir ilişkiyi, uzun süreli sürdürme istekliliği olarak da tanımlanan bağlılık, üç unsur içermektedir: İlki, bağlılık, uzun sürelidir. Tarafların belirli bir süre birlikte çalışmaya devam edeceklerini anladıklarını gösterir. İkincisi, bağlılık istek içerir. Bir başka deyişle yasal zorunluluktan çok bireysel tercihe dayalıdır. Taraflar birbirine kısa vadeli sözleşme düzenlemeleri ile yasal olarak bağlı olsalar da bu sözleşmelerin bitiminden sonra da bu ilişkiyi sürdürmeye isteklidirler. Üçüncüsü, bağlılık, fayda içerir. Taraflar, şayet ilişkiden uzun vadede birtakım kazanımlar elde edeceklerine inanırlarsa bu tür ilişkiler içine girerler⁴.

1.1.1. Bağlılığın öğeleri

Bağlılık üç öğeden oluşur: pozitif öğe, negatif öğe bu ikisi arasındaki bağ⁵. Bu durum, bağlılığı kendine has özellikleri olan ilgi çekici bir psikolojik süreç haline getirmektedir. Bağlılık için önemli olan nokta, bu iki öğenin bir arada birlikte bulunmasından ziyade aralarındaki ilişkidir. Ayrıca bağlılığın doğasını belirleyen, söz konusu iki öğenin arasındaki bağlantının ve ilişkinin yapısıdır. En güçlü bağlılıklarda negatif öğeler bulunabilir. Bu hususla ilgili şu örnekler verilebilir: Uzun süreli ve ölümcül bir hastalık geçirmekte olan eşine bakan insan, kişisel ilişkiler pahasına iş yerine aşırı derecede zaman ayıran bir müdür, büyük fedakârlıklarda bulunarak belirli yetenekler kazanan bir cerrahın bu yeteneklerini kullanırken her gün karşılaştığı riskler⁶. Bunun yanında en zayıflamış bağlılıklarda da bir pozitif öğe bulunabilir; ilk baştaki heyecanı kalmamış bir işi ya da evliliği sürdüren kişiler, o zamanki beklentileri kalmasa bile değerli buldukları ve kaybetmek istemedikleri bir şeye sahiptirler. Diğer bir ifadeyle kişinin işi ile ilgili olarak, emekliliğinde alacağı maaş ya da evliliğin sağladığı güvence ve başkaları tarafından takdir edilme önemli hale gelmektedir⁷. Bu durumda, bağlılık süresince yapılan yatırımların, verilen emeklerin, bağlılığın ilk baştaki sebebinden daha önemli hale geldiği söylenebilir.

³ Manion, age., s.168.

⁴ T.TELLESEN, G.P. THOMAS, "The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships", *Industrial Marketing Management*, 34, (2005), s.24

⁵ Brickman, age., s.6.

⁶ Manion, age., s.167.

⁷ Brickman, age. s.7.

İnsanlar bağlılığı en az iki şekilde yaşarlar: Negatif ögenin baskın olduğu durumlarda “direnc” görülür. Eğer pozitif öge daha güçlü ise “şevk (istek)” görülür. Devam etme kararlılığı; insanların fedakârlıklarda bulunmak ve baştan çıkarmalara direnmek gerektiğini hissettiklerinde sürdürdükleri davranış biçimini karakterize eder. Daha fazla çalışmaları ve ayrılmanın zevkine direnmeleri gerekebilir. Şevk, insanların davranışının bedelinin ne olacağı hakkında şüpheye düşmeden ve davranışın kendisinin anlamlı olmasından dolayı gösterdikleri davranış karakterize eder. Devam etme kararlılığı görev gereğidir, şevk ise bunun ötesine geçer. Bu durum bize iş yeri ile ilgili önemli bir ipucu vermektedir: İnsanlar şevklerini kaybetmiş gibi görünüyorsa da bu muhakkak kurumdan ayrılacakları anlamına gelmez ancak negatif öğelerin pozitif öğelerden fazla olduğu anlamını taşıyabilir. İlginçtir ki, negatif öğeler ya da güçlükler, bağlılığın oluşmasında önemli bir rol oynar. Bağlılığı güçlendirip sağlamlaştırabilir⁸. Örneğin; çok istenilen bir unvana, statüye, göreve, rütbeye sahip olma yolunda karşılaşılan güçlükler bağlılığı güçlendirebilir.

1.1.2. Bağlılığın aşamaları

Bağlılığın nasıl oluştuğu ve nasıl yok edildiğini ifade etmeye yönelik olarak bağlılığın 5 aşaması tanımlanmıştır. Bunlar: Keşfetme Aşaması, Test Etme Aşaması, Tutku Aşaması, Durgunluk Aşaması, Bütünsellik Aşaması. Manion bu aşamaları şu şekilde ifade etmektedir⁹:

Birinci aşamadaki bağlılıklar “keşfetmeye yönelik” olarak tanımlanırlar. Bu aşama süresince sadece olası bir faaliyeti ya da ilişkiyi daha ileri bir düzeyde incelemeye değer kılan pozitif öğeler ele alınır. Buna, “ön bağlılık” adı da verilir. Çünkü olası bir bağlılık nesnesine pozitif bir yönelimi içerir. Bu aşamada kayda değer bir ele alma henüz gerçekleşmemiştir. Başlangıç bağlılıkları genelde pozitif biraz da yüzeysel olarak karakterize edilirler. Bir iş ararken geçirilen sürecin ilk dönemleri ya da olası bir terfi beklerken yaşanan süreç buna örnek olarak verilebilir.

Manion, “test etmek” kavramının, ikinci aşamadaki bağlılıkları en iyi şekilde tanımladığını ifade etmektedir. Bu aşamada bazı negatif öğelerle karşılaşmış ve bu

⁸ J. LYDON, M. ZANNA, “Commitment in the face of adversity: a value – affirmation approach”, *J. Pers.Soc. Psychol.*, 58 (6), (1990), s.s.1042-1043.

⁹ Manion, age., s.170.

olaylara katlanma ve uyum sağlama istekliliği ve yeteneği değerlendirilmiştir. Müdürün ya da çalışma arkadaşlarının, gerektiğinde fedakârlıkta bulunma, katkı sağlama istekliliklerini belirlemek ya da bir sorunu çözme veya bir faaliyeti gerçekleştirme yeteneğini belirlemek için bireyin kendisi tarafından yapılan testler, bu aşamaya örnek olarak verilebilir. Bu aşama aynı zamanda bir bilgi arayışını da içerir ama odaklanılan nokta, ilk aşamadaki pozitif özelliklerden çok negatif ve sorun çıkaran yönler olmaktadır. “Balayının Bittiği” fark edilir. Yeni kişi, iş ya da kurumun belli açılardan beklentileri karşılayamadığının görüldüğü aşamadır¹⁰.

Üçüncü aşamadaki bağlılığın, “tutkulu” olarak nitelendirilebilecek aşama olduğunu belirten Maniona göre bu aşama, pozitif ve negatif öğelerin ilk kapsamlı sentezinin yapıldığı ve tüm sürecin bir bağlılık olarak algılandığı aşamadır. Bu aşamadaki bağlılıklar, “şiddetli (yırtıcı)” bir şekilde pozitif ve kendine yöneliktir. O kadar ki; herhangi bir negatif unsur neredeyse tamamen reddedilir. Birey, hem kendisi hem başkaları tarafından fanatik bir tutum sergileyen, bedeli ne olursa olsun katı davranışlara ve eylemlere bağlı olarak hareket eden bir kişi olarak görülür¹¹.

“Durgun” olarak nitelendirilen aşama, dördüncü aşamadır. Bu aşama daha yavaş bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Zira üçüncü aşamanın tutkusunu sürdürmek için gerekli olan enerji, önceki aşamanın belirsizliği ile birlikte gücünü yitirir. Bu da bağlılık nesnesinin elde edilmesi ve enerjinin artık bağlılığı elde tutma ve sürdürmeye odaklanmasından dolayı oluşan krize yol açar. Aşinalık ve rahatlık, bu aşamanın özellikleri olarak bağlılığın sürdürülmesi için gerekli olan çabayı baltalayabilir. Bu aşamanın yönetimi, tehlike kişinin içinden geldiğinden “içsel”dir. Kriz, sıkıntı olarak tanımlanabilir. İş bağlılıklarında bu aşamaya gelmiş birçok kişi için bu an, iş yerinde etraflarına bakmaya ve yeni olanaklar ya da yeni uğraşlar arayışının başladığı zamandır¹².

Manion, bağlılığın son aşaması olan beşinci aşamadaki bağlılıkları, “bütünselleşme” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlılıklar, önceki bağlılıklara göre daha esnek ve karmaşık bir bütünselleşmeyi içeren pozitif ve negatif öğelerin daha üst düzeyde iç içe geçişini temsil ederler. Mevcut yapı, hem pozitif hem de negatif öğelerin

¹⁰ Manion, age., s.171.

¹¹ Manion, age., s.172.

¹² Manion, age., s.172.

farkındalığına ya da bağlılığın bir bütün olarak zihinde dolaşmasına imkân verir. Bu aşama süresince bireyler, bağlılıklarını bilişsel olarak basit ya da düşünceye fazla yer vermeyen, alışkanlığa ya da iyi bildikleri bir senaryoya bağlı olarak ele alırlar¹³.

Bu beş aşama, bağlılıkların nasıl oluşturulduğu ve bağlılıklar oluşurken geçirilen süreci anlamaya yardımcı olmaktadır. Buradan, bağlılık oluşturmanın bir süreç olarak kavranması sonucuna ulaşılmaktadır. Böyle bakıldığında bağlılıkların durağan değil devingen oldukları ve derinleştikçe ve de daha sağlam bir şekilde yerleştikçe farklı özellikler gösterdikleri anlaşılmaktadır.

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel Bağlılık konusundaki araştırmalar, 1950'lere uzanmaktadır. Konuya ilişkin ilk oluşturulan kavramsal çerçeveler, tek yönlü olup bağlılık, ayrılma maliyetinin yükseliğinden kaynaklanan bir olgu olarak görülmektedir. Yıllar içerisinde konuya ilişkin araştırmaların derinleşmesi, bağlılığın içeriğinin çok farklı olguları kapsadığını ortaya koymuş ve farklı modeller ileri sürülmüştür¹⁴. 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁵:

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütlerin temel bir amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Çalışanların

¹³ Manion, age., s.172.

¹⁴ A. WASTİ, "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 67, (2005), s.290.

¹⁵ S.ÖZSOY, Ş.ERGÜL, A. BAYIK, "Bir Yükseköğretim Kurumunun Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 17(1), (2001), s.3.

örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri, genellikle birbirine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri sayesinde daha kolay olmaktadır¹⁶. Bu sayede, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgütteki amaçlara daha kısa sürede etkin bir şekilde ulaşılabilmesi söz konusu olmaktadır.

1.2.1. Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar

İlgili yazında örgütsel bağlılığı tanımlamak için iki farklı yaklaşım mevcuttur: Birincisinde bağlılık, çalışanın örgütte çalışmaya devam etme niyeti olarak anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle, bir değişim ilişkisinin sonucu olarak birtakım kaynaklara yapılan yatırım ve katkıların bir sonucu olarak görülür. İkincisinde ise örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasında var olan sevgiye dayalı bir tutum olarak tanımlanmakta ve çalışanın örgütle psikolojik özdeşleşmesi şeklinde ortaya konmaktadır¹⁷. Çalışanla örgüt arasındaki duygusal bağı ifade eden ikinci yaklaşım, günümüzde bağlılık yazınının en çok benimsediği yaklaşımdır¹⁸.

Örgütsel bağlılık konusunda ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık; bireyin örgüte olan bağının gücüdür¹⁹. Becker bağlılığı; tutarlı bir takım faaliyetlerde yer alma eğilimi şeklinde tanımlamakta ve “bireyin bir sosyal örgütte yer almasını, daha çekici başka bir alternatife sahip olmaması” ile açıklamaktadır. Becker’e göre bağlılık, bireyin tutarlı bir takım davranışları belirli çıkarları elde etmek kaygısıyla göstermesi durumunda ortaya çıkar²⁰. Riechers örgütsel bağlılığı; bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme süreci olarak tanımlamıştır²¹. Schwenk ise örgütsel bağlılığı; kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık

¹⁶ E.ÖRÜCÜ, T.ASUNAKUTLU, G.ÖNCÜ, “Çalışanların İş Değerleri ve Bir Uygulama, İnceleme – Araştırma”, *İktisat İşletme ve Finans*, (2003), s.s.3-17.

¹⁷ F. JARAMILLO, J. P. MULKİ, G. W.MARSHALL, “A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research”, *Journal of Business Research*, 58, (2005), s.706.

¹⁸ J. D.SHAW, J. E.DELERY, M. H.A.ABDULLA, “Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of Arab Country”, *Journal of Business Research*, 56, (2003), s.1022.

¹⁹ J.C.WAHN, “Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment”, *Group & Organizational Management*, 23(3), September (1998), s.256.

²⁰ D. M.POWELL, J. P.MEYER, “Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, (2004), s.170.

²¹ A.E. REICHERS, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, 10(3), (1985), s.465.

bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları beğenme ve ona devam etme isteği olarak tanımlamıştır²².

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle iş girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir²³. Diğer bir ifadeyle, bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır²⁴. İşgören, organizasyon ile tanınma, onun içinde olma ve organizasyona sadakat davranışları göstermektedir²⁵. Bu anlamda örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilir²⁶. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüte sevgi duyma ya da onunla özdeşleşme olarak tanımlanan örgütsel bağlılıkta ifade edilen sevgi, özellikle işgörenin, örgütün bütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inandığında ve/veya örgüt üyeliğini sürdürme noktasında güçlü bir istek taşıdığına geliştirilen duygusal bir tepkiyi belirtmektedir²⁷. Dolayısıyla örgütsel bağlılık; çalışanın, örgüt içerisindeki kimliği ve onun, örgütün başarısı için gösterdiği

²² C.R.SCHWENK, "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 11(2), (1986), s.299.

²³ G.B. NORTHCRAFT, and M.A. NEALE, "Organizational Behavior, A Management Challenge", The Dreyden Press, USA, (1990), s.464.

²⁴ R.BALAY, "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı:Ankara İli Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (2000), s.3.

²⁵J. H. WAYNE, , A. E. RANDEL, J. STEVENS, "The Role of Identity and Work-Family Support in Work-Family Enrichment and its Work-Related Consequences", *Journal of Vocitional Behavior*, 69 (2006), s.446. H. DRUMMOND, "Introduction to organizational behavior", New York, Oxford University Pres, (2000), s.70, O. M. KARATEPE, O. ULUDAĞ, "Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels", *Hospitality Management*, 26, (2007), s.650, N. J. ALLEN, D. B. GRISAFFE, "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions Mapping the Linkages", *Human Resource Management Review*, 11, (2001), s.211.

²⁶ P.C. MORROW, "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8, (1983), s.491.

²⁷ W. G. KİM, J. K. LEONG, Y. Ki, LEE, "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant", *Hospitality Management*, 24, (2005), s.175.

sürekli eforu istemesini yansıtır²⁸. Diğer taraftan örgütsel bağlılık; yönetsel çıkarların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayı ve görev ve sorumluluk duygusuyla örgütte kalmaya devam etmeyi de açıklamaktadır. Bu anlayış tamamen kişisel çıkar anlayışından öte²⁹, çalışanın belirli bir örgüte karşı hissettiği sadakatin ölçüsüdür³⁰. Valentin ve arkadaşları bu yaklaşımı; çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesi olarak ifade etmişlerdir³¹. Benzer bir tanımla örgütsel bağlılık, çalışanın iş yerine yönelik tutumunu ortaya koyar ve hem ayrılma niyetini hem de çalışanın performansını tahmin etmede önemli bir göstergedir³².

Sonuçta örgütsel bağlılık; bireysel davranış, değer ve inançların bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile davranışların birçoğu, değerler ve inançlar çerçevesinde biçimlenir. En öz ifadesi ile örgütsel bağlılık da, bireyin inancı ile davranışı arasındaki uyumu ve paralelliği gösteren bir his'tir³³. Bu tanımdan hareketle örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerine örgüt tarafından adil veya adil olmayan şekilde davranıldığına inanmalarına yol açan iş yeri koşulları³⁴ olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, bireyleri örgüte bağlayan bir bağ oluşturma üzerine odaklanmakta³⁵ ve bireyi belirli bir hedefle ilişkili eylem serisine bağlayan bir zihin yapısı olarak tanımlanmaktadır³⁶.

²⁸ J. IUN, Xu HUANG, "How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in the Hospitality Industry", *Hospitality Management*, doi:10.1016/j.ijhm. (2006) s.2, O. G. DARROUGH, "An Examination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce", A Dissertation, Submitted to the H.Wayne Nuzenga Scholl of Business Enterpreneurship Nova Southeastern University, (2006), s.2.

²⁹ A. M. BREWER, D. A. HENSER, "The Importance of Organizational Commitment in Managing Change: Experience of the NSW Private Bus Industry", *Logistics and Transpn Rev.*, 34(2), (1998), s.118.

³⁰ D. B. CURRIVAN, "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4), (1999), s.497.

³¹ S. VALENTINE, L. GODKIN and M. LUCERO, "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, 41, (2002), s.351.

³² P. C.F. TSAI, Y. YEN, L.C. HUANG, I.C. HUANG, "A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective", *Journal of World Business*, 42 (2007) s.161.

³³ G.DESSLER, "Management, Leading People and Organizations in the 21st Century", Prentice Hall Inc., New Jersey, (2001), s.748.

³⁴ R. J. PARKER, J. M. KOHLMAYER, "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note", *Accounting, Organizations and Society*, 30, (2005), s.357.

³⁵ D. OZAG, "The Relationship Between Cognitive Processes and Perceived Usefulness: An Extension of TAM2", East Carolina University, Doctor of Philosophy, (2004), s.6.

³⁶ C. VANDANBERGHE, K. BENTEİN, F. STINGLHAMBER, "Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work Group: Antecedents and Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 64, (2004), s.48.

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen tarafından;

a. Çalışanın örgütle ilişkisini niteleyen,

b. Onun örgüt üyeliğini devam ettirme ya da ettirmeme kararını etkileyen psikolojik bir durum³⁷ olarak tanımlamakta ve bağlılık; örgüte karşı duygusal

bir ilişki geliştirme aracı olarak görülmektedir³⁸.

Bağlılık kavramı, Meyer ve Allen'in ilk başlarda ifade ettiği gibi yalnızca örgüte yönelik bir kavram olmaktan öteye geçmiş ve çeşitli hedeflere yönelebilen bir olgu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu hedeflere örnek olarak, sendikalar, iş grupları, yöneticiler, üst yönetim ve takımlar verilebilir³⁹.

1.2.2. Örgütsel bağlılığın göstergeleri

Örgütsel Bağlılık, batılı yönetim araştırmalarında yaygın bir şekilde çalışılan ve pek çok çalışma ile devamsızlık, ayrılma niyeti, iş yerinden ayrılma gibi birtakım sonuçlarla sıkı ilişkisi olduğu ortaya konan bir kavramdır⁴⁰. Örgütsel bağlılık, çalışanın belirli bir örgütle özdeşleşmesinin derecesini ortaya koyar ve 3 faktörle kendini gösterir⁴¹:

1. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenmek ve bunlara güçlü bir inanç duymak,
2. Örgüt yararına, beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye hazır olmak,
3. Örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek duymak.

Örgütsel bağlılığın ilk koşulu ve en önemli göstergesi, işgörenin amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun birbirine yakınlığıdır. Bir örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyen bir iş görenin o örgüte bağlılık

³⁷ A. WASTI, "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, 26, (2002), s.527.

³⁸ Powell v.d. age. s.171.

³⁹ T. S. HEFFNER, J. R. RENTSCH, "Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach", *Journal of Vocational Behavior*, 59, (2001), s.472, K. NAVASIVAYAM, X. ZHAO, "An Investigation of the Moderating Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India", *Tourism Management*, 28, (2007), s.s.1215-1216.

⁴⁰ M. BANAI, W. D. REISEL, T. M. PROBST, "A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary", *Journal of International Management*, 10, (2004), s.378.

⁴¹ K. BECK, C. WILSON, "Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change With Tenure", *Journal of Vocational Behavior*, 56, (2000), s.115, M. PAULIN, R. J. FERGUSON, J. BERGERON, "Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages", *Journal of Business Research*, 59, (2006), s.908, M. RIKETTA, R. V. DICK, "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 67, (2005), s.s.491-492, S.SWAILES, "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", *International Journal of Management Reviews*, 4(2), (2002), s.159.

göstermesi düşünülemez. İş görenin beklentileri ile örgüt tarafından sunulanlar arasındaki mesafenin yakınlığı veya uzaklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek önemli bir kriterdir.

İş görenlerin, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba sarf etmeleri, ancak o kişilerin bağlılıklarıyla açıklanabilir. Herhangi bir maddi yarar ve beklenti içine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, iş görenin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir. Örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseyen, örgüt için beklenilenden fazla gayret gösteren iş gören, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyar. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanları, örgütün çıkarları ile tutarlı bir şekilde faaliyette bulunma yönünde etkileyen “psikolojik bir bağ” işlevi görmektedir⁴².

1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramıyla iç içe olan, zaman zaman yanlış bir şekilde birbiri yerine kullanılan mesleki bağlılık, işe bağlılık, kariyer bağlılığı, çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, itaat, sadakat gibi kavramlar bu kapsamda ele alınabilir.

1.3.1. Mesleğe bağlılık

Kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin, yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır⁴³. Bir başka tanımla mesleki bağlılık, bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir⁴⁴. Mesleki bağlılık, otobüs şoförlüğü gibi bütünsel bir iş aktiviteleri setine bağlılığı ifade eder⁴⁵.

Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve

⁴² C. H. SCHWEPKE JR, “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce”, *Journal of Business Research*, 54, (2001), s.41.

⁴³ A.C. BAYSAL, M. PAKSOY, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), (1999), s.8.

⁴⁴ K. LEE, J. CARSWELL ve N.ALLEN; “A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-Related Variables”, *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), (2000), s.800.

⁴⁵ Brewer et al. agm., s.118.

kişinin mesleği ile özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır⁴⁶. Mesleki bağlılık, profesyonel bağlılık olarak da yazında ifade edilmekte olup, çalışanın kendi kariyerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır⁴⁷. Bir kimse, mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar⁴⁸:

- **İşe Yönelik Genel Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı”. “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hakim olur.

- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu düzeyde kişi, mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau’a (1985) göre; kişilerin bu türdeki çabalarını, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıklarını belirleyerek ölçmek mümkündür⁴⁹.

- **İşin Nisbi Önemi:** İş ile iş dışı tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin, arkadaşlarını memnun etmese de, eşine beğendiremese de işte çalışmaya devam etmeyi tercih etmesi örnek olarak verilebilir⁵⁰.

1.3.2. İşe bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen diğer bir kavram da işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve

⁴⁶ S. GÜNEY, “Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü”, Ankara, Siyasal Kitabevi, (2004), s.167, P.C. MORROW and R.E. WIRTH, “Work Commitment Among Salaried Professionals”, *Journal of Vocational Behavior*, 34, (1989), s.40.

⁴⁷ A. P. FİNLEY, C. W. MUELLER, C. A. GURNEY, “Organizational and Professional Commitment in Professional and Non-Professional Organizations: The Case of Nurse Doctorates”, *Social Stratification and Mobility*, 20, (2004), s.331.

⁴⁸ P.C. MORROW, “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, *Academy of Management Review*, 8, (1983), s.489.

⁴⁹ G.J. BLAU, “The Measurements and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, 58, (1985), s.278.

⁵⁰ Morrow, age., s.493.

inançtır⁵¹. İşe bağlılık gösteren kişilerin, işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler gösterecekleri ileri sürülmektedir⁵². Bir başka ifadeyle işe bağlılık; çalışanın, müşterilerin faydasına faaliyette bulunmayı istemesini ifade eder. İş bağlılığı yüksek bireylerin, işlerini sevmeye, hizmet ettikleri müşteriye sadakat gösterme eğilimleri daha yüksektir. İş bağlılığı insan odaklıdır⁵³.

1.3.3. Kariyer bağlılığı

Kariyer, bir bireyin hayatı boyunca mesleki etütler ve davranışlarından kazandığı tecrübelerin tümüdür⁵⁴. Kariyer bağlılığı kısaca, bir bireyin kariyerine yönelik tutumu olarak tanımlanabilir⁵⁵. Kariyer bağlılığı, bireyin kariyerine ilişkin hedeflerini içerir⁵⁶. Kariyer bağlılığı bir tutumdur. Bireylerin kariyerlerine bağlılığı, örgüte bağlılığını zorunlu kılmamaktadır, bu iki bağlılık birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir. Yani, kariyerine bağlı bir birey, örgütüne bağlı olmayabilir⁵⁷.

Bireylerin kariyerlerine bağlılığının üç temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar⁵⁸:

1. Kariyer, bireyin geleceğini ifade eder, bireyler vizyonlarının bir gereği olarak kariyerlerine bağlı olurlar,
2. Kariyer, bireyin statüsünün gelişmesini ifade eder, aynı zamanda statü sembolüdür. Birey bu sembolü iş dışı yaşamında da kullanır.
3. Kariyer bağlılığı, başarıya ihtiyacının bir uzantısı şeklinde düşünülebilir.

⁵¹ L.H. CHUSMIR, "Commitment and Organizational Woman", *Academy of Management Review*, 7(4), (1982), s.596.

⁵² R.C. DAILEY and D.J. KIRK, "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45(3), (1992), s.306.

⁵³ Brewer, et al., agm., s.118.

⁵⁴ Güney, age., s.136.

⁵⁵ C.C. ARTHUR, D.T. HALL ve B.S. LAWRENCE; "Generating New Directions in Career Theory: The Case For A Transdisciplinary Approach", in Arthur, M.B., D.T.Hall ve B.S.Lawrence (Eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, (1989), s. 7.

⁵⁶ K. CARSON, A. BEDEIAN, "Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", *Journal of Vocational Behavior*, 44, (1994), s.240.

⁵⁷ S. MELLOR, J.E.MATHIEU, J.L.FARELL ve S.G.ROGELBERG, "Employee's Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationship", *Human Resources Management*, 40 (20), (2001), s.172.

⁵⁸ M. ÖZDEVECİOĞLU, A. AKTAŞ, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniv.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, Ocak-Haziran, (2007), s. 3.

Başarma ihtiyacı yüksek olan insanlar için kariyere bağlılık önemlidir. Kariyerlerine bağlı olan bireylerin, kariyer hedeflerine ulaşabilmek için karşılaşabilecekleri pek çok güçlüğü veya engeli aşma konusunda diğerlerine oranla daha fazla gayret sarf edecekleri anlaşılmaktadır.

1.3.4. Çalışma arkadaşlarına bağlılık

Bir kişinin, örgütte çalışan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse, örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir tür rehberlik yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirirler⁵⁹.

İş arkadaşlarına bağlılık, belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel, hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması, performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım, dayanışma duygusunu arttırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli alt yapıyı hazırlamaktadır⁶⁰.

1.3.5. İş tatmini

İş görenin, işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur⁶¹. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma bulunmasına karşılık, bu iki kavramın birbirine bağımlı mı, bağımsız mı olduğu konusunda henüz bir görüş birliğine varılmamıştır. İş tatmini, kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık daha geniş bir kavram iken, iş tatmini daha dar bir kavramdır. Ayrıca bağlılık, amaçları ve değerleri de kapsayacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade ederken, tatmin ise kişinin görevlerini yerine

⁵⁹ D. M RANDALL and J.A., COTE, "Interrelationship of Work Commitment Constructs", *Work and Occupations*, 18(2), (1991), s.195.

⁶⁰ J.E. WALLACE, "Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm", *Social Forces*, 7(3), (1995), s.836.

⁶¹ C. GLISSON and M. DURICK, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), (1988), s.64.

getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade etmektedir⁶². Cengiz'e göre iş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranıştır. Yine iş tatmini daha pasif bir anlama sahipken, örgütsel bağlılık daha aktif bir anlama sahiptir⁶³. Mowday ve arkadaşları (1982), iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olacağını savunurken, Bateman ve Strasser (1984), örgütsel bağlılığı odak olarak ele alır. Bu görüşe göre kişinin işe girdiği zamanki alternatif iş seçenekleri, onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturur. Şayet cazip alternatif iş olanaklarına rağmen örgüte katıldıysa, örgütsel bağlılığı yüksek olur. Dolayısıyla da bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek iş tatmini gösterirler⁶⁴.

1.3.6. İtaat

Örgütsel bağlılık kavramı yerine kullanılan bir başka kavram da itaat'tir. İtaat, dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. Bir otorite tarafından tek yönlü olarak verilmiş emirlere dayanmaktadır. İtaatsizliğin sonucu olan yaptırım ve cezalardan etkilenmektir. İtaatte en ufak bir şüpheye, tereddüde yer yoktur veya bunlar en aza indirgenmiştir. Bağlılık, itaatin tersine dıştan değil içten gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilmiş olan emirlere değil, kişisel inanç ve değerlere dayanmaktadır. Bağlılık da şüpheye yer vardır ve gözden geçirme daha kolayca yapılmaktadır⁶⁵.

1.3.7. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve sıklıkla onun yerine kullanılan diğer bir kavram da sadakat'tir. Her iki kavram da, örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili olarak görülmektedir ancak bu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılık iş başarısından kaynaklanırken, sadakat kültürel değerlerden

⁶² D. VAROĞLU, "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (1993), s.27.

⁶³ A.A. CENGİZ, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, (2001), s.10.

⁶⁴ R.J. VANDENBERG and C.E. LANCE, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, 18(1), (1992), s.s.154-155.

⁶⁵ R. GAL, "The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium", der. Donald Lang, Royal Roads Military College, (1983), s.273.

kaynaklanmaktadır⁶⁶. Uzun süreli bağlılığın sonucu olarak örgütsel sadakatin olduğu da ileri sürülmektedir⁶⁷. Örgütsel sadakat, ait olma duygusunun, örgüt üyesi olma ve/veya kalma isteği şeklinde dışa yansımadır⁶⁸. Sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgütsel çıkarları artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışanın, üyesi bulunduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak maksadıyla örgüt hakkındaki pozitif söylemlerde bulunmayı ve bütün olarak örgütün çıkarlarını arttırmak için çalışmayı içermektedir⁶⁹. Çoğu zaman örgütsel bağlılık yerine kullanılan bu kavramlar birbirlerine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir.

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır⁷⁰. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasını şekil 1.1.'deki gibi göstermek mümkündür⁷¹.

⁶⁶ M.V. ROEHLING, M.A. CAVANAUGH, L.M. MOYNIHAN, and W.R. BOSWELL, "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures", *Human Resource Management*, 39(4), (1983), s.310.

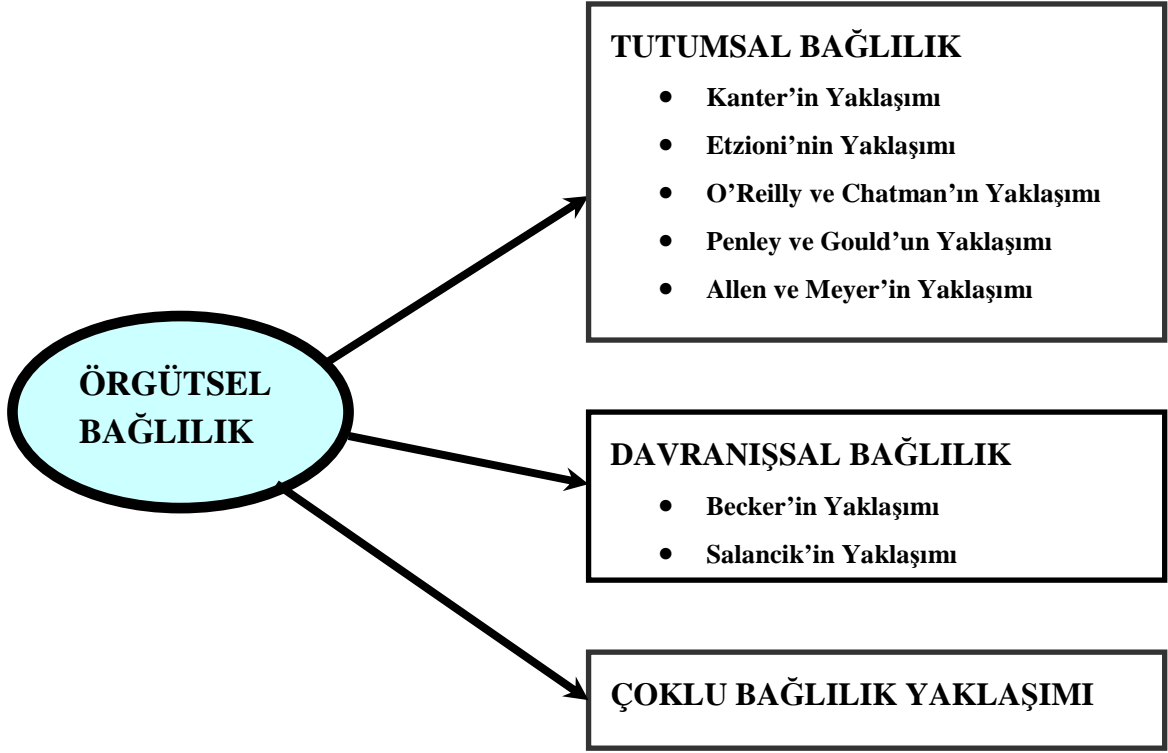
⁶⁷ M.G. HARVEY, M.M. NOVICEVIC and C. SPEIER, "Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success", *Human Resource Management Review*, 9(1), (1999), s.68.

⁶⁸ Cengiz, age., s.8.

⁶⁹ W.K. KANG, K.C. LEE, S. LEE, And J. CHOI, "Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map", *Computers in Human Behavior*, Article in Press, (2004), s.4.

⁷⁰ R.T. MOWDAY, L.W. PORTER, ve R.M. STEERS, "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), (1982), s. 468.

⁷¹ M. İNCE ve H. GÜL, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Konya: Çizgi Yayıncılık, (2005), ss. 1-122.



Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.

Kaynak: M. İNCE ve H. Gül, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Konya: Çizgi Yayıncılık, (2005), ss. 1-122.

Aşağıdaki bölümlerde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları geniş olarak ele alınmaktadır.

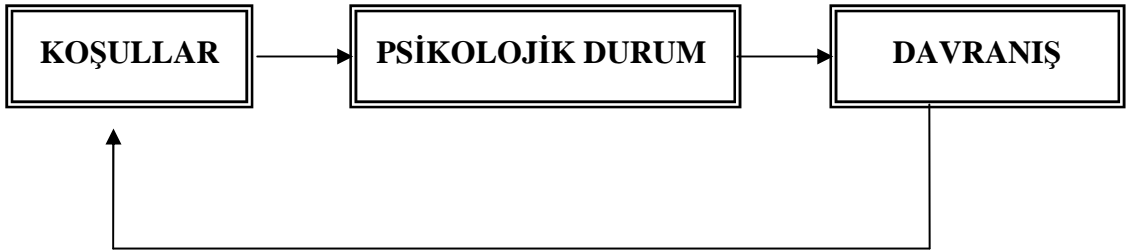
1.4.1. Tutumsal bağlılık

Tutumsal bağlılık nedir, nasıl ortaya çıkmaktadır, izleyenleri ve örgüt yönetimini hangi yönde etkilemektedir ve bu bağlılık türünün sonuçları nelerdir sorularına cevap aramadan önce tutum kavramının ortaya konulması gerekmektedir. Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir⁷². Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum

⁷² A. CEYLAN, "Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu", *GYTE Yayını*, 2, Gebze, (1998), s.72.

doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir⁷³. Diğer bir ifadeyle davranışsal öge, bir tutum nesnesine doğru bireyin sergilediği davranışsal temayüllerdir. Nesne, olay veya kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir.

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağına yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlar olabilmektedir. Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşulları etkileyebilmektedir. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır⁷⁴. Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir⁷⁵. Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir⁷⁶. Tutumsal bağlılığın oluşumu şekil 1.2.'deki gibi açıklanabilir⁷⁷.



Şekil 1.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.

KAYNAK: MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1991): "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1, ss.61-89.

⁷³ H. CAN, "Organizasyon ve Yönetim", 4.Basım, Ankara, Siyasal Kitabevi, (1997), s.51.

⁷⁴ Varoğlu, age., s.8

⁷⁵ R.T. MOWDAY, R.M. STEERS ve L.W. PORTER, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, (1979), ss.225.

⁷⁶ L.W. PORTER, R.M. STEERS, R.T. MOWDAY, ve P.V. BOULIAN, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), (1974) s.604.

⁷⁷ J.P. MEYER, ve N.J. ALLEN "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1, (1991), ss.61-89.

Tutumsal bağıllıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağıllık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

1.4.1.1. Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımlar

Pek çok araştırmacı tutumsal bağıllıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağıllık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı ögelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağıllık türünün ortaya çıkış şekilleri ve ögelerini belirlemeye yöneliktir⁷⁸. Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

1.4.1.1.1. Kanter'in yaklaşımı

Tutumsal bağıllıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağıllık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler.

Bağıllık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağıllıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağıllık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağıllık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır⁷⁹.

✓ **Devama yönelik bağıllık (continuance commitment):** Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir

⁷⁸ A. İLSEV, Örgütsel Bağıllık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (1997), A. SÖKMEN, Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağıllık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (2000).

⁷⁹ R.M. KANTER, "Commitment and Social Organizations", *American Sociological Review*, (1968). s.500.

ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerlerde kişisel fedakârlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir. Üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır⁸⁰. Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakârlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

✓ **Kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment):** Önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla iş gören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvururlar. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır⁸¹.

✓ **Kontrol bağlılığı (control comitment):** Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağlılık türü ise kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda

⁸⁰ Kanter, age. s.504.

⁸¹ Kanter, age. s.501.

şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı (control commitment) adını vermiştir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır⁸².

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir⁸³.

1.4.1.1.2. Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar; ahlaki açıdan yaklaşma, çıkara dayalı yaklaşma, yabancılaştırıcı yaklaşma'dır⁸⁴.

✓ **Ahlaki açıdan yaklaşma:** Diğer bir ifadeyle moral bağlılık⁸⁵; örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir⁸⁶. Dolayısıyla ahlaki açıdan yaklaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır⁸⁷. Moral bağlılıkta kişi, örgütün

⁸² Kanter, age. s.501.

⁸³ Varoğlu, age. s.7, Sökmen, age. s.36, İlsev, age. s.s.10-11.

⁸⁴ Balay, age., s.s.15-16

⁸⁵ Balay, age. s.16)

⁸⁶ Varoğlu, age.s. 4.

⁸⁷ L.A. NEWTON and L.M. SHORE, "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", *Academy of Management Review*, 17(2), (1992), s.277, P.C. MORROW "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8, (1983), s.491.

amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır⁸⁸.

✓ **Çıkara dayalı yakınlaşma:** Diğer adıyla hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir⁸⁹.

✓ **Yabancılaştırıcı yakınlaşma:** Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır⁹⁰.

1.4.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır: Uyum, özdeşleşme, işselleştirme⁹¹.

Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir.

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine (özdeşleşme) dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir.

⁸⁸ H.E. SCHEIN, "Örgüt Psikolojisi", Çev: M. Tosun, *TODAYE Yayınları*, 173, (1978), ss.65-67.

⁸⁹ Kanter, age. s.503.

⁹⁰ Balay, age. 2000, s.16.

⁹¹ C. O'REILLY and J. CHATMAN, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), (1986), ss.492-493, C. O'REILLY, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd Ed., B.M. Staw (Ed), New Jersey: Prentice Hall., (1995), s.s.322, Newton and Shore, age.s.277, A. BALCI, "Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler", Ankara: Pegem A Yayıncılık, (2003), s.s.28-29.

Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır⁹².

İçselleştirme boyutu ise, bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir⁹³. Yukarıda ele alınan üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir.

1.4.1.1.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir⁹⁴. Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık

⁹² İlsev, age., s.12.

⁹³ Balay, age., s.18.

⁹⁴ L.E. PENLEY and S. GOULD, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, (1988), s.45.

kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır⁹⁵. Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır.

Etzioni'nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir⁹⁶. Etzioni Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler. Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır⁹⁷.

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansıyla orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır⁹⁸.

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler. Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir arada gerçekleşemeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini

⁹⁵ Penley and Gould, agm. s.45.

⁹⁶ İlsev, age. s.19.

⁹⁷ Penley and Gould, age., s.s.45-46.

⁹⁸ Penley and Gould, age., s.s.46-47.

savunmaktadırlar⁹⁹. Öte yandan Penley ve Gould, örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler¹⁰⁰. Örneğin ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir¹⁰¹. Çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Sevdirmeye taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir¹⁰².

1.4.1.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler¹⁰³. Bunlar; duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır¹⁰⁴.

Duygusal bağlılık: Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın

⁹⁹ Penley and Gould, age., s.52.

¹⁰⁰ Penley and Gould, Age., s.s.48-49.

¹⁰¹ S. GOULD and L.E. PENLEY, "Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationship in a Municipal Bureaucracy", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, (1984), s.245.

¹⁰² Penley and Gould, age., s.49.

¹⁰³ N.J. ALLEN and J.P. MEYER, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), (1990), s.s.2-5, J.P. MEYER, D.J. STANLEY, L. HERSCOVITCH and L. TOPOLNYTSKY, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, (2002), ss.21-24.

¹⁰⁴ J.P. MEYER, P.G. IRWING, N.J. ALLEN, "Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19, (1998), ss.32, Y. WEINER, "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), (1982), s.421.

örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır¹⁰⁵. Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır¹⁰⁶.

Devamlılık bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir¹⁰⁷. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır¹⁰⁸. Buna göre devamlılık bağlılığının, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve faydaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıktığı söylenebilir. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül - maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir.

Normatif bağlılık: Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir¹⁰⁹.

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir.

¹⁰⁵ Z.X. CHEN and A.M. FRANCESCO, "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), (2003), s.s.490-516, Y. CHENG and M.S. STOCKDALE "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context", *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), , (2003), s.s.465-489.

¹⁰⁶ P.H. SIEGEL and S. SIYASE, "An Analysis Of The Difference Between Organization Identification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants", *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), (1997), s.149.

¹⁰⁷ A. KAVİ, "Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict", ODTÜ, Sos.Bil.Ens. Yüksek Lisans Tezi, Ankara. (1998), s.8.

¹⁰⁸ M. SOMERS and D. BIRNBAUM, "Exploring The Relationship Between *Commitment* Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance, Employees- Attitudes", *Public Personnel Management*, Fall2000, 29(3), (2000), s.353.

¹⁰⁹ Allen and Meyer, (1990), age., s.s. 2-5

Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmalarını istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çikara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır¹¹⁰.

1.4.1.2. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların benzer ve farklı yönleri

Buraya kadar literatürde önemli bulunan tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar incelenmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımların farklı ve benzer yönlerinin bulunduğu göz önüne alınarak, karşılaştırmalı analizlerinin yapılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.4.1.2.1. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların benzer yönleri

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak veya benzer yönleri şunlardır¹¹¹:

Birincisi, bu yaklaşımlar “Duygusal” bir nitelik içerirler. Duygusallığın hâkim olduğu bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır. Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini büyük bir uyum içerisinde gördüğünden, örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir. Örgütte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Bu mutluluk örgüt lehine ekstra çaba sarf edilmesine sebep olmaktadır¹¹².

İkincisi; bu yaklaşımlar “Rasyonel” bir nitelik içerirler. Yaklaşımların bir diğer ortak yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir¹¹³. Diğer bir ifadeyle; tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi hakim

¹¹⁰ Allen and Meyer, 1990, age., s.3.

¹¹¹ İlsev, age., s.s.26-28, Sökmen, age., s.s.44-46, Varoğlu, age., s.s.8-9.

¹¹² İlsev, age., s.s.27.

¹¹³ İlsev, age., s.s.27.

olmaktadır. Alış-veriş felsefesi tutum ve davranışlara yön vermektedir. Kişiler örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedirler. Ödül elde etmenin yanı sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması kişilerin rasyonel davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır¹¹⁴. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir. Bu zorunluluğun kaynağı ya yatırımlardan ya da alternatif eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Buna göre kişi, çalıştığı örgüte yıllar boyu yaptığı yatırımlar neticesinde bir takım kazançlar elde etmektedir. Şayet, örgütten ayrılırsa bu yatırımların boşa gideceğinden korkacaktır. Dolayısıyla örgütte kalmayı tercih edecek ve ayrılmayı istemeyecektir. Diğer taraftan zorunluluk hissini kaynağı alternatif eksikliği de olabilmektedir. Kişi, başka örgütlerde daha iyi iş imkânları bulunmadığına inanıyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir¹¹⁵.

Üçüncüsü; bu yaklaşımlar “Ahlaki” bir nitelik içerirler. Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde kişi, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir¹¹⁶. Buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır.

Yukarıda üç madde halinde özetlenen özelliklerden hareketle, tutumsal bağlılığı; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkânlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türüdür şeklinde tanımlamak mümkündür. Tutumsal bağlılıkla ilgili teorilerin benzer yönleri bulunduğu gibi birbirinden farklılık gösteren yönleri de bulunmaktadır.

1.4.1.2.2. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların farklı yönleri

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların farklı yönlerinden birisi, örgütsel bağlılığın ölçülmesidir. Örgütsel bağlılığın ölçülmesi ile ilgili her yaklaşım sahibi farklı bir ölçek ortaya koymuştur. Diğer taraftan, tutumsal bağlılık türleri kişiler arasında ve kişinin kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık türleri birbiriyle çoğu zaman iç içe geçmiştir. Örneğin, yabancılaştırıcı bağlılık, belli cezalara konu olma veya belli ödülleri elde edememe olasılıklarının bulunması ya da alternatiflerin kıtlığı nedeniyle bağlanmayı içerirken, aynı zamanda duygusal bir

¹¹⁴ Sökmen, age., s.s.45.

¹¹⁵ Varoğlu, age., s.s.8.

¹¹⁶ İlsev, age., s.s.28.

bağlanmayı da içermektedir¹¹⁷. Tutumsal bağlılık yaklaşımların farklı yönlerinden birisi de rasyonellik unsurunun ele alınış biçimidir. Uyuma dayalı bağlılık ile çıkarıcı bağlılık, katkılar karşılığında belli ödülleri elde etme isteğine dayanmaktadır. Kişi bu ödülleri elde edemediği zaman örgütten ayrılmak istemektedir. Devamlılık bağlılığı ise, örgütten ayrılmaya karar verildiği zaman katlanılması gereken maliyetlere dayanmaktadır¹¹⁸.

Özetle, örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bir örgüte ait olma ve sadakat gösterme duygusudur. Örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı sürdürme isteği anlamında ise duygusal bağlılık, finansal, güvenlik ve alternatif azlığı gibi ihtiyaçlar sebebiyle örgütte kalma zorunluluğu anlamında ise devamlılık bağlılığı meydana gelmektedir¹¹⁹.

1.4.2. Davranışsal bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir.

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir¹²⁰. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da

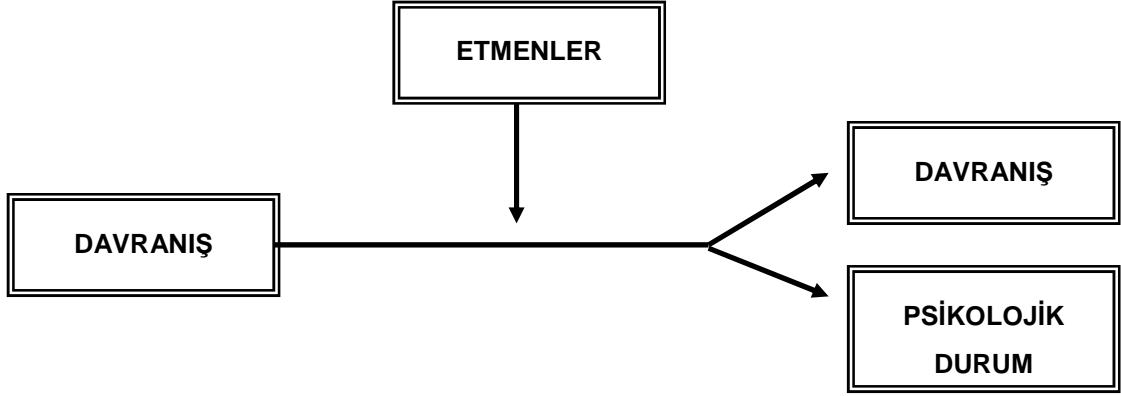
¹¹⁷ İlsev, age., s.27.

¹¹⁸ Sökmen, age., s.45, Balay, age., s.19.

¹¹⁹ R.L. SIMS, "When Formal Ethics Policies Differ From Informal Expectations: A Test Of Managers' Attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), (1998), s.388.

¹²⁰ R.T. MOWDAY, L.W. PORTER and R.M. STEERS, "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press. In, (1982), s.25.

davranışın tekrarlanma olasılığını artırır¹²¹. Davranışsal bağlılık süreci şekil 1.3'deki gibi özetlenebilir¹²².



Şekil 1.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

KAYNAK: MEYER, J.P., and ALLEN, N.J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, (1991).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik’in Yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı olarak ele alınacaktır.

1.4.2.1. Becker’in yan bahis yaklaşımı

Becker’e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir¹²³. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir¹²⁴. Dolayısıyla Becker’e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir¹²⁵. Becker, kişinin davranışlarına

¹²¹ J.P. MEYER and N.J. ALLEN, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1, (1991), ss.62, N. OLIVER, “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), (1990), ss.20.

¹²² Meyer and Allen, 1991, agm. s.63.

¹²³ H.S. BECKER, “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, 66, (1960), s.32.

¹²⁴ J.P. MEYER and N.J. ALLEN, “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69, (1984), s.372.

¹²⁵ S. GÖKMEN, İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması, Hacettepe Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (1996), s.s.1-2.

bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir¹²⁶.

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır¹²⁷. Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Becker’e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar¹²⁸:

- Toplumsal Beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır

¹²⁶ Becker, age., s.33.

¹²⁷ Becker, age., s.35.

¹²⁸ İlsev, age., s.s. 31-34.

aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

- Sosyal Etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.
- Sosyal Roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır. Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır¹²⁹. Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır¹³⁰.

¹²⁹ M.J. SOMERS, "A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, (1993), ss.185-192, J.E. MATHIEU and D.M. ZAJAC, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), (1990), ss.171-194, J.P. MEYER and N.J. ALLEN, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, (1984), ss.372-378.

¹³⁰ R.C. MEYER and F.D. SCHOORMAN, "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 35(3), (1992), ss.671-684.

1.4.2.2. Salancik'in yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımının da olduğu gibi kişi önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir¹³¹. Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur¹³². Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir.

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusu olmasının gerektiği görülmektedir.

1.4.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir¹³³. Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür¹³⁴. Örgütsel

¹³¹ C. O'REILLY and D.F. CALDWELL, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, 26, (1981), s.598, N. OLIVER, "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), (1990), s.20.

¹³² R.T. MOWDAY, L.W. PORTER and R.M. STEERS, "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press. In, (1982), s.20.

¹³³ A.E. REICHERS, "Conflict and Organizational Commitments", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), (1986), ss.508-514.

¹³⁴ Reichers, 1985, age. s.465.

bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır¹³⁵.

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyonla dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Oysaki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır¹³⁶. Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Diğer bir ifadeyle çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler; örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler¹³⁷. Örgütlerin varlık sebeplerinin, birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı

¹³⁵ Balay, age., s.s.24-26.

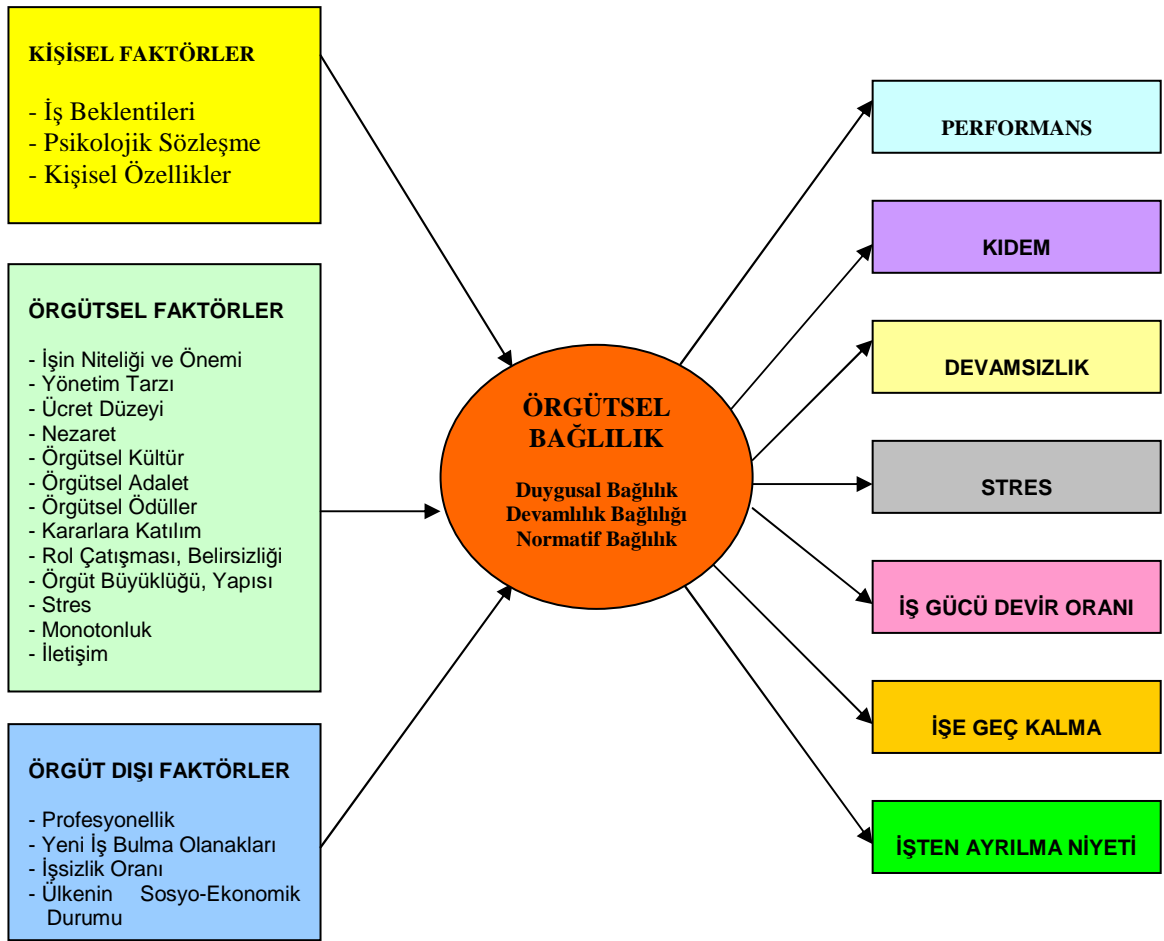
¹³⁶ Reichers, (1985), age. s.s.469-470.

¹³⁷ Balay, age., s.26.

olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir¹³⁸.

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların bir çoğunda ortak olan faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak açıklanmaktadır. Suliman, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ve bunun sonuçlarını Şekil 1.4'de gösterildiği şekilde ifade etmiştir¹³⁹.



Şekil 1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: SULIMAN, A.M.T., Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship, *Journal of Management Development*, 21(3), (2002), s.172'den Uyarlanmıştır).

¹³⁸ Reichers, (1985), age.. s.467.

¹³⁹ A.M.T. SULIMAN, "Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship", *Journal of Management Development*, Vol:21, No:3, (2002), s.172.

1.5.1. Kişisel faktörler

Örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörlerin, örgütsel hedef ve değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilip, örgüt üyeliğinin uzun yıllar devam edebilmesi bakımından son derece hayati bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Kişisel faktörlerin kapsamına; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

1.5.1.1. İş beklentileri

Çalışanlar, örgütlere birtakım beklentilerini karşılamak amacıyla katılmaktadırlar. İyi bir ücret almak, severek yapacağı bir iş sahibi olmak, kendini geliştirmek, kariyer yapmak gibi beklentilerle örgüte katılan çalışanlar, beklentilerinin karşılanma durumuna göre bağlılık davranışı göstermektedirler. Diğer bir deyişle, örgütlerin bu beklentileri karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Burada önemli olan husus, örgütün çalışanlarından beklentileri ile çalışanların örgütten beklentilerinin uyum içinde olmasıdır.

1.5.1.2. Psikolojik sözleşme

Çalışanlar ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir¹⁴⁰. Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme, örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü başlangıçta örgütün üyesi olmayı kabul etmek, örgütün değerlerini paylaşmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek kararlılığı bu sözleşme ile mümkün olabilmektedir. Örneğin; böcek ilacı üreten bir işyerinde çalışmak için iş sözleşmesi yaptıktan sonra bunun böcekler için zararlı bir üretim türü olduğunu ileri sürmek, işin gereklerini yerine getirmeme ve psikolojik sözleşmeye uymama anlamına gelir.

¹⁴⁰ D.J. McDONALD and P.J. MAKIN, "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organizational Development Journal*, 21(2), (2000), s.84.

1.5.1.3. Kişisel özellikler

Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse: yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi farklılıklar, örgütten elde edilecek ayrıcalıklarla örgütsel gücün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi de örgütsel bağlılıkta farklılıklara neden olabilmektedir¹⁴¹. Diğer bir ifadeyle, cinsiyet, yaş, ırk, eğitim durumu, kıdem gibi birçok kişisel özelliğin, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Cinsiyet: Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışında önemli bir ayırım oluşturmaktadır¹⁴². Cinsiyet ile bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma yapılmış olup bu çalışmalarda çelişkili sonuçlar alınmıştır¹⁴³. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmaktadır¹⁴⁴. Cinsiyet farklılığının sadece bağlılık düzeyi ile değil aynı zamanda işgücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu yazında ifade edilmektedir.

Cinsiyetin yanı sıra medeni durum da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olmuştur. Medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Yaşlı bağımlılara sahip olmanın ya da çocuk sahibi olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde daha etkili olduğu kabul edilmektedir¹⁴⁵. Ayrıca evli ve dul bireyler, özellikle bu durumdaki kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bekâr bireylerden daha maliyetli görmektedirler. Bunun sonucu olarak da bu tür çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler¹⁴⁶.

Yaş: Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Yaştaki artış, kişinin iş

¹⁴¹ N. BERMAN, "The Dimesion of Otganizational Commitment", *Journal of Organizational Behavioer*, 13, (1992), s.380.

¹⁴² Ö. ÇAKIR, "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler", Seçkin Kitabevi, Ankara, (2001), s.106.

¹⁴³ D.GRUSKY, "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10, (1996), ss.488-503, M.HALLER and O.ROSENMEYER, "The Pluridimensionality of Work Commitment", *Human Relations*, 24 (4), (1971), ss.501-518.

¹⁴⁴ Mathieu and Zajac, age., ss.951-995.

¹⁴⁵ W.C.K. CHUİ and Ng.W. CATHERİNE, "Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organization in Hong Kong", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), (1999), s.485.

¹⁴⁶ L.G. HREBINIAK and J.A. ALUTTO, "Personel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, (1972), s.557.

sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Diğer taraftan, daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur¹⁴⁷.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri aşağıdaki maddeler halinde özetlemek mümkündür¹⁴⁸:

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa kalsın daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları, hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine verilen ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Meslek yaşamına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı iş görenlere göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulma ümidi olabilmektedir. Ancak yaş ilerlediği sürece alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir¹⁴⁹. Dolayısıyla Yaşlı insanların, çalıştıkları örgüte daha bağlı olduğu söylenebilir¹⁵⁰.

Kıdem: Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılığın da arttığı yönünde yazında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir¹⁵¹. Hizmette geçen sürenin de çalışanın örgüte bir tür yatırımı olduğu için, çalışan bu yatırımdan elde edeceği kazanımları kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlılık hissedecektir. Bu bağlamda

¹⁴⁷ Hrebiniak and Alutto, age., s.562.

¹⁴⁸ Balay, age., s.41.

¹⁴⁹ S. SMADOV, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, 9 Eylül Üniversitesi, İzmir, Yüksek Lisans Tezi, (2006), s.94.

¹⁵⁰ R. W. ROWDEN, “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”. *The leadership & Organization Development Journal*, 21(1), (2000), s.s.30-35.

¹⁵¹ A. A. BUCKHO, L. G. WEINZIMMER, A. V. SERGEYEV, “Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers”, *Journal of Business Research*, 43, (1998). s.10.

kıdem, devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu söylenilebilir¹⁵².

Eğitim: Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kişisel özellikler kapsamında ele alınan bir başka değişken de çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir¹⁵³. Buradan hareketle, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır denilebilir. Bir başka ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça örgütsel bağlılığının artacağı söylenilebilir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütten beklentileri de artmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması örgütsel bağlılığı artırırken, karşılanmaması durumunda örgütsel bağlılık azalacaktır.

Eğitilmiş çalışanların, iş seçme konusunda daha fazla tercihe sahip oldukları için belirli bir örgüte bağlanma ihtimallerinin daha düşük olduğu ileri sürülmektedir¹⁵⁴. Günümüz çalışanları, önceden olduğundan daha fazla aydın, daha fazla eğitilmiş ve dünyada olup bitenle hakkında daha fazla bilgi sahibidirler. Onlar, artık sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına, önceden olduğundan daha fazla önem vermektedirler¹⁵⁵. Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır¹⁵⁶. Bu durum, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır¹⁵⁷. Ancak diğer yandan, bu sonuca ulaşmayan çalışmalar da bulunmaktadır¹⁵⁸.

İrk: Farklı ırka mensup çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları

¹⁵² Mathieu and Zajac, age., s.952, M.HAMARNEH, "The Opposition Commitment: Toward a Three-Component Model", Researc Bulletin, The Universty of Western Ontario, (1998), s.60.

¹⁵³ L.M. SHORE, K. BARKSDALE and T.H. SHORE, "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", *Academy of Management Journal*, 38(6), (1995), s.1597, I. CHEN, A. GUPTA and C.H. CHUNG, "Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 1996, s.6.

¹⁵⁴ Buckho et all., Agm. s.10.

¹⁵⁵ D. BİNGÖL, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, (Nisan 2003), s.7.

¹⁵⁶ Mowday, Steers and Porter, (1979), age., s.224, M.H.A. ABDULLAH and J.D.SHAW, "Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects in the United Arab Emirates", *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), (1999), s.78.

¹⁵⁷ E. EREN, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", *Beta Yayınları*, İstanbul, (2000), s.68.

¹⁵⁸ A. AL-OTAIBI, "The Effect of Organizitonal Commitment and Personal Factors on Job Performance of Kuwaiti and Arab Work Force in the Government Sector in the State of Kuwait, *Arab Journal for Administrative Sciences*, 11 (1), (1993), s.109, A.R. AL-MEER, "Organizational Commitment: a Comparison of Westerns Asians and Saudis", *International Studies of Management and Organization*, 19 (2), (1989), s.75.

arasında önemli farklılıklar bulunduğu araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir¹⁵⁹. İrk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri, farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Japonların örgüt kültürleri uzun süreli, hatta ömür boyu istihdam şeklini teşvik etmektedir. İşten ayrılmaları minimuma indirgeyen bu sistem, yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır¹⁶⁰. Yapılan bir araştırmada, Arapların Yahudilere kıyasla işlerine ve iş gruplarına daha fazla bağlı oldukları ortaya konmuştur¹⁶¹.

Bireysel değerlerin egemen olduğu kültürlerde, birey amaçları, grup amaçlarına göre çok daha baskındır. Bu da örgütsel bağlılığın ancak ve ancak bireyin örgüt üyeliğini kendi faydasına gördüğü durumlarda söz konusu olabilir. Bununla birlikte, ortaklaşa davranışçı kültürlerde ilişki, moral, geleneksel bir takım olgular da içerir. Koruma ve sadakat karşılıklıdır ve iş değişikliği sosyal olarak onaylanan bir şey değildir. Türkiye üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların çok büyük bir bölümünün işe akraba ve arkadaşları aracılığıyla girdiğini göstermektedir. Firmalar, işe eleman alırken referans olgusuna çok önem vermektedirler. Bu şekilde çalışanın örgüte bağlılığı ve yöneticiye karşı ödev yükümlülüğü artırılmak istenmektedir. Böyle bir ortam içerisinde de normatif bağlılık yüksek olacaktır¹⁶².

1.5.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri Northcraft ve Neale (1990); işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir şeklinde tanımlamışlardır¹⁶³. Gaertner and Nollen (1989); rol

¹⁵⁹ S.A. ALVI and S.W. AHMED, "Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study", *Human Relations*, 40(5), (1987), s.267.

¹⁶⁰ Y. WIENER, "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), (1982), s.424.

¹⁶¹ A. COHEN, "The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture", 69, (2006), s.117.

¹⁶² Wasti, (2002), Age. s.s.528-530.

¹⁶³ G.B. NORTHCRAFT and M.A. NEALE, "Organizational Behavior, A Management Challenge", The Dreyden Press, USA, (1990), s.472.

belirsizliği, iç güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme faktörlerinden¹⁶⁴, Fukami and Larson (1984) ise ödeme eşitliği ve denetim ilişkileri gibi faktörlerden söz etmektedirler¹⁶⁵.

1.5.2.1. İşin niteliği ve önemi

Örgütlerde insan kaynakları bölümü tarafından oluşturulan iş gereklerinde; iş görenin sahip olması gereken yetenek faktörleri (eğitim, deneyim, iletişim becerisi gibi), işe ilişkin çaba faktörleri (fiziksel ve düşünsel anlamda) ve işin çalışma koşulları belirtilir¹⁶⁶. İşin niteliğini ortaya koyan bu koşulların, iş gören davranışını belirlemede etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş gören, işin gerektirdiği niteliklere ne oranda sahip olduğunu kavrayarak, o işi yapmak isteyip istemediğine karar verecektir. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir¹⁶⁷. Bir başka ifadeyle; işin zorluk derecesi, iş ile özdeşleşme, kararlara katılım, yetki ve sorumluluk sahibi olma, değer verilme ve saygı duyulma, üretilen mal veya hizmetin toplumda gördüğü kabul düzeyi gibi faktörlerin varlığının, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği söylenilebilir.

1.5.2.2. Yönetim tarzı ve liderlik

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir¹⁶⁸. Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Willims ve Hazer, örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur¹⁶⁹. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzlarının

¹⁶⁴ K.N. GAERTNER and S.D. NOLLEN, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, 42(11), (1989), s.977.

¹⁶⁵ C.V. FUKAMI and E.W. LARSON, "Commitment to Company and Union; Parallel Models", *Journal of Applied Psychology*, 69(3), (1984), s.367.

¹⁶⁶ R. GEYLAN, "Yüksek Personel Devir Oranın Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 7(2), (1989) s.79.

¹⁶⁷ Sökmen, age. s.60.

¹⁶⁸ D. E. LUNDERBERG, "The Manegment of People in Hotels and Restaurnts", 5 the end, Wm.C.Brown Publishers, (1992) , s.8.

¹⁶⁹ G. DİCK and B. METCALFE, "Managerial Factors and Orgazizational Commitment: A Comparative Study of Police and Civilian Staff", *Thr International Journal of Public Sector Management*, 14(2) , (2001), s.111.

örgütsel hedef ve değerlere bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir¹⁷⁰. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir¹⁷¹.

1.5.2.3. Ücret düzeyi

Ücret, iş görenin ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araç durumundadır. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda iş göreninin statüsünü de belirleyen bir unsurdur¹⁷². İnsanlar, aldıkları ücret karşılığında bir işte çalışmaktadırlar. Çalışanları örgüte bağlayan önemli hususlardan birisi de aldıkları ücretin miktarıdır. Hayatını devam ettirebilmek, çeşitli sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilmek, geleceğini garanti altına almak isteyen çalışanlar, örgütlerinden, bu olanakları elde edebilecekleri bir düzeyde ücret almak isteyeceklerdir. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Ayrıca çalışanlar, kendileriyle benzer işleri yapan diğer kişilere verilen ücret düzeyinin aynı olmasını, ücret dağılımının adil olmasını beklemektedirler.

1.5.2.4. Nezaret

İşin nezaret (denetim) edilme biçimi, çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerin tavır ve baskısına yüklemektedir¹⁷³. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmanın, onların duydukları sorumluluğu artıracakları ileri sürülmektedir¹⁷⁴.

¹⁷⁰ R. ABRAHAM, "The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), (1997), s.181.

¹⁷¹ R. ZEFAANE, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", *Human Relations*, 47(8), (1994), s.980.

¹⁷² S. BENLİGİRAY, "Ücret Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No:1462, Eskişehir, (2003), s.32.

¹⁷³ Varoğlu, age. s.50.

¹⁷⁴ G.R. SALANCIK, "Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior", der, B.M. Sravw and G.R. Salancik, Chicago, Illionis, St. Clair Press, (1977), s.18.

1.5.2.5. Örgütsel kültür

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. İlk kez Peters ve Waterman tarafından incelenen ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlar yapılmıştır¹⁷⁵.

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır¹⁷⁶. Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir şeklinde de tanımlanmaktadır¹⁷⁷. Daha basit bir tanımla örgüt kültürü, o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir¹⁷⁸. Benzer bir başka tanımla örgütsel kültür, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir¹⁷⁹. Tanımlardan anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık; çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da, yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarılı olduğunda çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur¹⁸⁰.

Örgüt kültürünü açıklayan daha birçok tanım mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özelliklerini de görmek mümkündür. Bunlardan ilki; “örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir”. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna

¹⁷⁵ C. GÜRÇAY, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerin Farklı Boyutlarda İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İzmir, (2000), s.35.

¹⁷⁶ Ö. DİNÇER, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, *Beta Yayınları*, İstanbul, (1998), s.347.

¹⁷⁷ C. İPEK, “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (1999), s.13.

¹⁷⁸ R. GOFFEE, J. GARETH, “Kurum Kültürü”, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, *MediCat Yayın*, Ankara, (2000), s.35.

¹⁷⁹ Balay, age., s.98.

¹⁸⁰ A. MORRIS and J.R. BLOOM, “Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care”, *Mental Health Services Research*, 4(2), June (2002), s.72.

ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. İkinci bir ortak özellik ise “örgüt kültürünü oluşturan değerlerin, olduğu gibi kabul edilmesidir”. Burada söylenmek istenen şey, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarına yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise “bu değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlardır”. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler¹⁸¹. Örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir¹⁸².

Son yirmi yılın yönetim konuları içerisinde örgüt kültürü araştırmaları önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir¹⁸³.

1.5.2.6. Örgütsel adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olan örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir¹⁸⁴. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri olarak İkinci Bölüm’de detaylı olarak incelenecektir.

1.5.2.7. Örgütsel ödüller

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi,

¹⁸¹ Ç. KIREL, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), (1999), s.97.

¹⁸² F. LUTHANS, “Organizational Behavior”, Seven Edition, McGraw Hill, Inc, New York. (1989), s.550.

¹⁸³ C.W. CHOW, G.L. HARRISON, J.L. McKINNON and A. WU, “Organizational Culture, Association With Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context”, San Diego State University, Cyber Working Paper Series, Publication No:111, Fall (2001), s.4.

¹⁸⁴ L.A. WITT, “Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification”, *Journal of Business Research*, 26(1), (1993), s.19.

bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir¹⁸⁵. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılayorsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır¹⁸⁶.

1.5.2.8. Takım çalışması

Takım, bir grup insan demek değildir. Takım olabilmek için bundan daha fazlası gerekir. Takım bir hedefe ulaşmak için birbirlerine oldukça bağımlı kişilerden oluşur. Takım içindeki her üye farklı becerilerin oluşmasına katkı sağlarlar ve bu beceriler takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bir başka deyişle takım, kendi kendilerini yöneten küçük gruplardır. Bir takımın verdiği kararlar, ne kadar işbirliği içinde alınıyorsa, örgütsel bağlılık o kadar güçlü olmaktadır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum örgütsel bağlılığı artırmaktadır¹⁸⁷.

1.5.2.9. Rol çatışması ve belirsizliği

Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol çatışması, farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucunda oluşmaktadır¹⁸⁸. Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir¹⁸⁹. Rol belirsizliğini, görev, yetki ve sorumluluk bakımından tam bir kesinlik olmaması

¹⁸⁵ A.L. KALLEBERG and T. REVE, "Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations", *Human Relations*, 45(9), (1992), s.1105.

¹⁸⁶ Wallace, age. s.839.

¹⁸⁷ M.A. KORSGAARD, D.M. SCHWEIGER and H.J., SAPIENZA, "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, 38(1), (1995), s.61.

¹⁸⁸ Cengiz, age. s.s.60-61.

¹⁸⁹ M. VAN SELL, A. BRIEF and R. SCHULER, "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research," *Human Relations*, 34, (1981), s.44.

durumu şeklinde de tanımlayabiliriz. Hastenian ve arkadaşları (1994), rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz, rol açıklığı ile örgütsel bağlılık arasında ise olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁹⁰. Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik mahiyette ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol çatışması yoğun olarak yaşanırken iş doyumunu da buna paralel olarak düşmektedir¹⁹¹.

1.5.2.10. Kararlara katılım

Geleneksel yönetim anlayışında insan kaynağının ancak küçük bir bölümünden yararlanılırken, çağdaş yönetim anlayışının iş dünyasına egemen olduğu günümüzde, işletme yönetimleri, hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının bütün potansiyelinden faydalanma yoluna gitmektedir. Yeni dönemde işletme yönetimleri, çalışanlarının entelektüel birikimlerini karar süreçlerine dahil ederek, performanslarını artırma yoluna gitmektedirler. Bu amaçla işletme yönetimleri, yetkilerinin bir kısmını alt kademelere devretmeyi ve onların karar alma süreçlerine katılımını sağlamayı zorunlu görmektedirler. Kararlara Katılım, örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri olarak İkinci Bölüm’de detaylı olarak açıklanacaktır.

1.5.2.11. Örgüt büyüklüğü ve yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir¹⁹². Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri iş görenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezileşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte

¹⁹⁰ D.A. YOUSEF, “Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach”, *International Journal of Stress Management*, 9(2), (April 2002), s.s.101-102.

¹⁹¹ D. KATZ and R.L. KAHN, “Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi”, Çeviren: H.Can ve Y.Bayar, Ankara, *TODAİE Yayınları*, No:167, (1977), s.217.

¹⁹² T. KOÇEL, “İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış”, *Beta Yayınları*, No 405, İstanbul, (1995), s.131.

yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım da söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır¹⁹³.

1.5.2.12. Monotonluk

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de, işin monoton olmasıdır. Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir¹⁹⁴. İş görenin yaptığı işin; yaratıcılığını ortaya koymasına imkan tanımaması, her gün aynı rutin işlerin yapılması iş görende sıkıntıya neden olur ve iş göreninin yapılan işten tatmin olmasını engeller. Bu olumsuzluklar ise iş göreninin örgütsel bağlılığının azalmasına da neden olabilir¹⁹⁵.

1.5.2.13. İletişim

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de, örgüt içindeki iletişimdir. Örgüt içi iletişim, örgüt yönetimindeki yöneticilerle iş görenler arasında bilgi ve düşüncelerin aktarılması faaliyetlerdir¹⁹⁶. Örgüt içi iletişim ile örgüt amaçları ve iş görenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, iş görenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkân sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile iş görenler arasında karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunların en az düzeye indirilmesidir. Bu sayede, iş görenler kendilerini örgütün bir üyesi gibi kabul ederek, daha etkili çalışabilecek ve işten ayrılmalar da en alt düzeye inecektir¹⁹⁷.

1.5.3. Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgüt dışı faktörler; yeni iş bulma olanakları,

¹⁹³ H. KELEŞ, N. ÇELİK, "İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", Konya, (2006), s.60.

¹⁹⁴ E. EREN, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", *Beta Yayınları*, İstanbul, (2000), s. 198.

¹⁹⁵ H. GÜÇLÜ, "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Antalya, (2006), s.68.

¹⁹⁶ Koçel, age., s.417.

¹⁹⁷ L. Ş. ÖZER ve F. Ç. ÇAĞLA, "İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı" *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), (2002), s.17.

profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir¹⁹⁸.

1.5.3.1. Yeni iş bulma olanakları

Yeni iş bulma olanaklarının azlığı veya alternatif iş olanaklarının bulunmaması durumunda çalışanın örgütüne bağlılığının arttığına dair yazında bilgiler bulunmaktadır. Çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır¹⁹⁹. Pek çok iş alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahip olduğu ileri sürülmektedir²⁰⁰. Nitekim araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir²⁰¹.

1.5.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir²⁰². Profesyonelleri; kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli kuruluşların çatısı altında birleşen bireylerdir şeklinde tanımlamak mümkündür²⁰³.

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Her ikisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların

¹⁹⁸ İnce ve Gül, age., ss.56-70.

¹⁹⁹ Allen and Meyer, (1990), age., ss.1-18, J.P MEYER, N.J., ALLEN, C.A. SMİTH, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), (1993), ss.538-551.

²⁰⁰ J.P MEYER and N.J. ALLEN, "Commitment in the Workplace Theory, Research and Application." *Advanced Topics in Organizational Behavior*, Illustrated Ed., SAGE, 1997, ss.57-58.

²⁰¹ Wasti, A. (2000), age. ss. 221-224.

²⁰² Cengiz, age. s.14.

²⁰³ W.E. SHAFER, L.J. PARK and W.M. LIAO, "Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants", *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15(1), (2002), s.48.

mesleki bağılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağılıkları olumlu yönde etkilenmektedir²⁰⁴. Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağılılığını olumsuz yönde etkileyen, devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkün olur²⁰⁵.

1.5.3.3. Sektörün durumu

Ürün ya da hizmetin ait olduğu sektörün içinde bulunduğu durum, iş görenlerin örgüte bağılıkları üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, herhangi bir nedenle (mali, hukuki, siyasi v.s.) kriz içinde bulunan bir sektörde çalışanlar gelecekleri konusunda endişe taşımakta ve yeni arayışlara yönelebilmektedirler. Diğer taraftan sorunsuz işleyen, sağlam bir konumu bulunan, rağbet gören bir sektör çalışanları ise bu durumdan olumlu etkilenmekte ve bağılılığı daha da güçlenebilmektedir. Rekabet piyasasındaki olağanüstü gelişmeler bazen bir sektörün sona ermesi, bitmesi anlamına gelebilmektedir. Önemi veya karlılığı bir şekilde azalan veya tamamen kaybolan bir sektörde çalışmaya devam etmek, iş görenlere çok sevimli gelmeyebilir.

1.5.3.4. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu

Örgütler, faaliyet gösterdikleri ülkenin sosyo-ekonomik durumlarından doğrudan etkilenmektedirler. Vergiler, enflasyon oranları, hukuki düzenlemeler, siyasi gelişmeler ve toplumsal tepkiler gibi faktörler, örgütleri, uygun hareket tarzı bulmaya yönlendirirler. Dolayısıyla, örgüt çalışanları da bu durumdan olumlu veya olumsuz etkilenmektedirler. Sosyo-ekonomik açıdan olumlu özellikler taşıyan, belirsizliklerin ve istikrarsızlıkların yer almadığı veya çok düşük bir oranda kaldığı bir ülkede çalışmak, iş gören için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır.

1.5.3.5. İşsizlik oranı

İşsizlik oranının yüksek olduğu bir sektörde veya ülkede, iş bulmuş ve çalışmakta olanlar, kendilerini ayrıcalıklı ve şanslı hissetmekte ve çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmemektedirler. Bu anlamıyla örgüte gerçek manada ve istenilen

²⁰⁴ H.P. GUNZ, and S.P. GUNZ, "Professional-Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", *Human Relations*, 47(7), (1994), s.802.

²⁰⁵ Wallace, age., s.812.

düzeyde bir bağlılık söz konusu olmasa da, işten ayrılmanın maliyeti ve kaybettirecekleri düşünülerek örgüte zorunlu bir bağlılık gerçekleşmektedir. İşsizlik oranının düşük olduğu durumlarda ise tam tersine bir durum söz konusu olabilmekte ve iş görenler, kendilerine sunulan cazip teklifleri değerlendirme konusunda istekli davranabilmektedirler.

1.5.4. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşması örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır²⁰⁶. Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir²⁰⁷. Günümüzde bütün şirketler aynı teknolojiye sahip olsalar bile, örgütsel amaçları gerçekleştirmede onları birbirinden farklı kılan önemli faktör insan kaynağıdır. Bir örgütün yegane üstünlüğü, en değerli varlığı olan işgörenlere, insan kaynağına sahip olmasıdır²⁰⁸.

Balcı, örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz etmektedir²⁰⁹:

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayın işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Örgütler üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedirler. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları, problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmektedir. Çünkü, örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını devam

²⁰⁶ D.S.K. TAN and S.AKHTAR, "Organizational commitment and experienced burnout: an exploratory study from a chinese cultural perspective", *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), (October 1998). s.310.

²⁰⁷ G. DICK and B. METCALFE, "Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers and Civilian Staff", *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), (2001), s.112.

²⁰⁸ Bingöl, age., s.V.

²⁰⁹ A. BALCI, "Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler", Ankara, Pegem A Yayıncılık, (2003), s.28.

ettirmek istiyorlarsa, mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar²¹⁰. Kurumuna bağlı olan çalışanlar işverene ya da kuruma karşı bir sorumluluk hissetmektedirler. Bundan dolayı da kuruma negatif bir durum gelmemesi için işe devamsızlık etmek istemezler. Benzer şekilde iş doygunluğu olan bireyler de çalıştıkları işten uzak kalmak istemezler. Bu bireyler işten ayrı kalmak istemezler çünkü bu onların kurum içerisindeki üyeliklerini tehlikeye düşürmektedir²¹¹.

Örgütsel bağlılık işyeri ortamında çalışanın davranışını etkileyen en önemli değişken olarak kabul edilmektedir²¹². Araştırmalar göstermektedir ki, iş verimliliği örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olmasına rağmen, ‘işyerinden ayrılma niyeti’ ile negatif ilişkilidir²¹³. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar, örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar kendilerini işlerine gönülden verememekte ve örgüt misyonuna uygun davranmamaktadırlar²¹⁴. Özellikle Japon’ların giderek artan yüksek verimlilikleri, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile kendini gösterdiği kabul edilmektedir²¹⁵.

Organizasyonel bağlılığın işe bağlı stresin çalışanların üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabileceği söylenebilir²¹⁶. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir²¹⁷:

²¹⁰ L.K. SAVERY and P.D. SYME, “Organizational Commitment And Hospital Pharmacists”, *Journal of Management Development*, 15(1), (1996), s.14.

²¹¹ Betty Jane PUNNETT, Dion GREENIDGE, Jase RAMSEY, “Job Attitudes and absenteeism: A Study in the English Speaking Caribbean”, *Journal of World Business* 42 (2007), s.216.

²¹² Eunmi CHANG, “Individual Pay for Performance and Commitment HR Practices in South Korea”, *Journal of World Business*, 41 (2006), s.370.

²¹³ Wayne et all., age. s. 450.

²¹⁴ F.R. OBERHOLSTER and J.W. TAYLOR, “Spiritual Experience And The Organizational Commitment Of College Faculty”, *Info*, 2(1), (1999), s.57.

²¹⁵ I.H.S. CHOW, “Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong and Taiwan”, *The International Journal Of Career Management*, 6(4), (1994), s.3.

²¹⁶ Iun and Huang, age. s. 2.

²¹⁷ L. BAYRAM, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, (2005), s.s.135-136,

— Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir.

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir²¹⁸.

- İlmli örgütsel bağlılık düzeyi, birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir.

—Yüksek bağlılığı olan bireyler çalıştıkları şirkette bulunmanın kendileri için anlamlı olduğuna inanırlar ve şirketin değerlerini benimserler ve kendilerini şirketin bir parçası gibi görürler, verilen görevleri yaparlar ve çalışma tecrübelerinin kendileri ve şirket için anlamlı bulurlar. Bununla birlikte bağlılığı az olan bireylerde bu durum tam tersidir²¹⁹.

D.M. RANDALL, “Commitment and Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, 12(1), (1987), s.s.460–471.

²¹⁸ Randall, age. Ss.460-471.

²¹⁹ Iun and Huang, age. s. 5.

Örgütsel bağlılık, iş yaşam kalitesini artırmada önemli bir etkidir ve bu nedenle de TKY programları açısından merkezi öneme sahiptir. Araştırmalar, bağlılığın, iş tatmini ve motivasyonu olumlu, devamsızlık ve ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır²²⁰. Deneysel bulgular, iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu göstermektedir. Eğer çalışanlar, moral olarak, iş yerine bağlı iseler, şu sonuçlar ortaya çıkabilir: koruma, devamlılık ve yüksek iş üretkenliği²²¹. Genelde araştırma sonuçları, örgütsel bağlılığın düşük seviyede olmasının hem örgüt hem birey açısından işlevsel olmayan birtakım sonuçlar ortaya koyduğunu gösterirken, yüksek bağlılığın olumlu etkilerine (daha yüksek performans, daha yüksek tatmin, daha düşük işten ayrılma) işaret etmektedir²²². Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, iş yönelimleri diğer çalışanlara kıyasla daha fazladır. Bu çalışanlar, işten, daha fazla tatmin alır ve işlerinin kendi bireysel ihtiyaçlarını daha çok karşıladığını düşünürler. Sonuç olarak da, örgüt adına önemli fazladan çabayı gösterme noktasında isteklidirler²²³. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, organizasyonlar için çok önemli bir husustur²²⁴.

Örgütsel bağlılığın bir sonucu da, örgütsel vatandaşlık davranışıdır²²⁵. Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanlardan sadece, biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Söz konusu davranışlar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

²²⁰ A. BROOKS, G. ZEİTZ, "The Effects of Total Quality Management and Perceived Justice on Organizational Commitment of Hospital Nursing Staff", *Journal of Quality Management*, 4(1), (1999), s.71

²²¹ Kim et al., age., s.175

²²² Schwegke and Charles, age. s.41.

²²³ W. WALKER, "Entrapment in Large Technology Systems: Institutional Commitment and Power Relations", *Research Policy*, 29, (2000). s.833

²²⁴ K. OBENG, I. UGBORO, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), (2003), s.83.

²²⁵ Paulin et al, age. s.908.

olarak yazında kavramlaştırılmış ve son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmuştur.

Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramı, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir²²⁶. Diğer bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışının, temelde örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleştiği ve kendisinden beklenen davranışların ötesini ifade ettiği söylenebilir. Bir yandan örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılımı açıklarken diğer yandan örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergesinin de örgütsel bağlılık olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur²²⁷. Ayrıca, yapılan pek çok araştırmada örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri ve değişik konularla ilişkileri üzerinde durulmuştur. Sözgelimi, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı²²⁸, çalışma koşullarının tatmini²²⁹, kişisel faktörler²³⁰, örgütsel destek²³¹ arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır²³². İş tatmininin artması örgütsel bağlılıkta da

²²⁶ J.Ö. İŞBAŞI, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya, (2000), s.359.

²²⁷ J. D. KAUFMAN, C. L. STAMPER and P. E. TESLUK, "Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens", *Journal of Managerial Issues*, 13(4), (2001), s.s.436-450, S. P. SCHAPPE, "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perception on Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Psychology*, 132, (1998), s.s.277-290.

²²⁸ A.G. ALOTAIBI, "Antecedents of organizational citizenship behavior: a study of public personnel in Kuwait", *Public Personnel Management*, 30(3), Fall, (2001), s.368, N.T. FEATHER and K.A. RAUTER, "Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (2004). s.s. 77, 81.

²²⁹ A. M. BREWER, "Developing commitment between managers and employees", *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), (1996). s.26.

²³⁰ D.K. MCNEESE-SMITH, "A nursing shortage: building organizational commitment among nurses", *Journal of Healthcare Management*, 46(3), (May-June 2001). s.177.

²³¹ C.K. CHEUNG, "Commitment to the organization in exchange for support from the organization", *Social Behavior and Personality*, 28(2), (2000), s.135.

²³² C. FLETCHER and R. WILLIAMS, "Performance Management, Job Satisfaction and Organization Commitment", *British Journal of Management*, 7, (1996), s.174, A.A. KETCHAND and J.R. STRAWSER, "Multiple dimensions of organizational commitment: implications for future accounting research", *Behavioral Research In Accounting*, 13, (2001), s.236.

bir artışa neden olmuştur²³³ ancak bu iki kavram arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını²³⁴ söyleyenler de bulunmaktadır.

1.6. Örgütsel Bağlılığın Unsurları

Örgütsel Bağlılık konusundaki araştırmalar, 1950'lere uzanmaktadır. Konuya ilişkin ilk oluşturulan kavramsal çerçeveler, tek yönlüydü ve bağlılık, ayrılma maliyetinin yükselişinden kaynaklanan bir olgu olarak görülmekteydi. Yıllar içerisinde konuya ilişkin araştırmaların derinleşmesi, bağlılığın içeriğinin çok farklı olguları kapsadığını ortaya koydu ve farklı modeller ileri sürüldü. Bu modeller içerisinde Meyer ve Allen'in modeli en yaygın kabul gören model olarak karşımıza çıkmaktadır²³⁵. 1984 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen model, duygusal ve devamlılık bağlılığını içermekteydi. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modeline 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan "normatif bağlılık" isimli üçüncü bir unsur ilave etmişlerdir²³⁶. Allen ve Meyer tarafından ileri sürülen modele göre, Örgütsel Bağlılık üç unsurdan oluşmaktadır: Bunlar duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır²³⁷.

Bu modele göre, duygusal bağlılık, bağlılık olgusunun duygusal yönünü ve özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Normatif bağlılık, iş yerinde çalışmayı sürdürmeye yönelik bir ödev duygusunu anlatır. Devamlılık bağlılığı ise, örgütten ayrılma ile ilişkilendirilen maliyetlerin farkında olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığı, hem alternatif iş fırsatlarının yokluğunun hem de çalışanın söz konusu örgütte belli bir süredir çalışıyor olmakla kat ettiği mesafenin kaybedileceğinin farkında olması demektir²³⁸. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modeli şekil 1.5'de görüldüğü gibi ifade etmek mümkündür²³⁹.

²³³ M.R. TESTA, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment", *The Journal of Psychology*, 135 (2), (2001), s.233.

²³⁴ D.A. YOUSEF, "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country", *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), (2000). s.9.

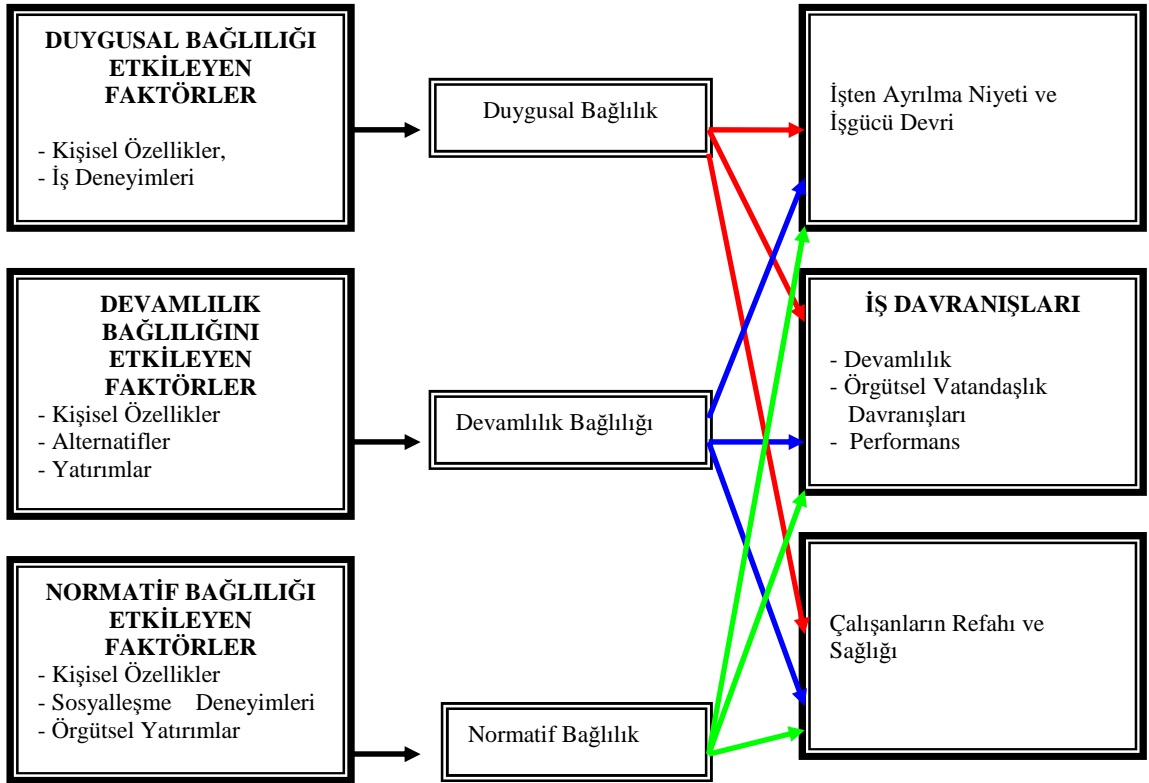
²³⁵ Allen and Meyer, (1990), age., s. 3.

²³⁶ Meyer and et al., (2002), age., s.21.

²³⁷ Allen and Meyer (1990), age., s. 3.

²³⁸ T. B. KONDRATUK, P. A. HAUSDORF, K. KORABİK, H. M. ROSİN, "Linking Career Mobility With Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65, (2004), s.335.

²³⁹ Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, age. s.22.



Şekil 1.5. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.

Kaynak: MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. and TOPOLNYTSKY, L., Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, (2002), s.22.

Bu yaklaşımlar genelde örgütle çalışan arasında bir bağ oluştursa da, bu bağın niteliğinin farklı olduğu açıktır. Her unsur, çalışanın örgütte üyeliğini sürdürmesini açıklayan psikolojik bir durumu anlatmaktadır ve bu farklı durumların doğası da farklıdır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalırlar. Çünkü bunu istemektedirler. Güçlü Devamlılık bağlılığına sahip çalışanlar ise, örgüt üyeliğini sürdürmeye zorunlu oldukları için bağlılık duyarlar. Normatif bağlılığı güçlü olanlar ise, öyle yapmak zorunda olduklarını hissettikleri için bağlılık duyarlar. Ancak, bu farklı unsurlar, bağlılığın türleri olmaktan çok birbirini tamamlayan ayrı maddeler olarak görülmelidir²⁴⁰.

1.6.1. Duygusal bağlılık (affective commitment)

Örgütsel bağlılığın en eski ve en çok kabul gören kavramsallaştırılmış şekli

²⁴⁰ A. WASTI, "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values." *Journal of Occupational Psychology*, 76, (2003), s.303.

Duygusal Bağlılıktır ve “bir çalışanın belirli bir örgütle özdeşleşmesi” olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık üç faktör ile nitelendirilmektedir²⁴¹:

- Özdeşleşme; örgütün amaç ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç ve kabul,
- Katılım; örgüt adına çok fazla çaba göstermeye hazır olmak,
- Sadakat; örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir isteklilik.

Duygusal bağlılık insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar²⁴². Bu yönüyle duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır²⁴³. Duygusal boyutuyla ele alındığında, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri öne sürülmektedir. Dolayısıyla duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder²⁴⁴. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler²⁴⁵. Bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade eden²⁴⁶ duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır²⁴⁷. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler.

Duygusal bağlılık, işgören-işveren bağına, bu iki taraf arasındaki sosyal değişimin gücünü yansıtan bir duygusal bağ şeklinde yaklaşmaktadır. Bu şekilde,

²⁴¹ Banai et al., agm., s. 378.

²⁴² Wiener, age. s.s. 423-424.

²⁴³ A. MIR, R. MOSCA and B. JOSEPH, “The new age employee: an exploration of changing employee – organization relations”, *Public Personel Management*, Vol. 31, No. 2, Summer, (2002), s.190.

²⁴⁴ M.A., HUSELİD, N.E DAY,. "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), (1991), s.381.

²⁴⁵ Balay, 2000, age. s.21.

²⁴⁶ Chen and Francesco, age. s.491, K.R. BARTLETT, “The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field”, *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), (Winter 2001), s.337.

²⁴⁷ Cheng and Stockdale, age. s.466.

çalışanlar, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmekte ve örgütte kalmaya istekli olmaktadır. Bu noktada paylaşılan ahlaki değerlerin de ortak olması gerektiği açıktır²⁴⁸. Sosyal Değişim Teorisi, kaynakların değişimi üzerine kurulan bir ilişkiyi konu edinmektedir. Değişim süreci, “karşılıklılık” ilkesine dayanmaktadır. Yani birey, kendisine bahşedilen bir kaynak karşılığında olumlu davranış ortaya koyma konusunda kendini zorunlu hissetmektedir²⁴⁹. Bu teoride çalışanlar, adil ve hakkaniyetli davranışı duygusal bağlılık ile ödüllendirmektedirler²⁵⁰.

Sosyal Değişim Teorisi, duygusal bağlılığın oluşturulmasında önemli bir mekanizmadır²⁵¹. Bir başka ifadeyle sosyal değişimde, elde edilecek kazanç güvene dayalıdır ve belirsizlik taşımaktadır. Bu sebeple sosyal değişime dayalı kazançlarda ekonomik değişimlerde olduğu gibi pazarlık söz konusu değildir. Çalışanın örgüt ile duygusal bağımlı ifade eden duygusal bağlılık, ayrıca bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasındaki bağ biçiminde de tanımlanmaktadır. Bu bağ, çalışanın örgüt ile ilişkisini devam ettirmek istediği bir durumda ortaya çıkar²⁵².

Yapılan araştırmalar, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır²⁵³. Allen ve Meyer’in geliştirdiği üçlü bağlılık modeli içerisinde, bireysel performansı tahmin etmede en önemli boyut, Duygusal Bağlılıktır. Bir başka ifadeyle, duygusal bağlılık ile performans arasında doğrudan bir ilişki vardır yani örgütlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, böyle hissetmeyen çalışanlara göre daha iyi performans ortaya koyarlar²⁵⁴.

Örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi, örgüt yararına gönüllü çaba sarfedilmesi ve örgüte psikolojik olarak bağlanmayı ifade eden “duygusal bağlılığı”; Kanter “kenetlenme bağlılığı”, Etzioni “ahlaki açıdan yakınlaşma”, O’Reilly ve

²⁴⁸ T. L. BAKER, T. G. HUNT, M. C. ANDREWS, “Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors; The Influence of Corporate Ethical Values”, *Journal of Business Research*, 59, (2006), s.s.851-852.

²⁴⁹ J. A.M. COYLE-SHAPIRO, P. C. MORROW, “Organizational and Client Commitment Among Contracted Employees”, *Journal of Vocational Behavior*, 68, (2006), s.419.

²⁵⁰ Baker et al., s.s. 851-852.

²⁵¹ Coyle-Shapiro ve Morrow, agm. s. 427.

²⁵² D. D. DAWLEY, R. D. STEPHENS, D. B. STEPHENS, “Dimensionality of Organizational Commitment in Volunter Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment”, *Journal of Vocational Behavior*, 67, (2005), s.513.

²⁵³ C. NORRIS-WATTS, P. E. LEVY, “The Mediating Role of Affective Commitment in the Relation of the Feedback Environment to Work Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, (2004), s.355.

²⁵⁴ J. D. SHAW, J. E. DELERY, M. H.A. ABDULLA, “Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of Arab Country”, *Journal of Business Research*, 56, (2003), s.1022.

Chatman, bağlılığın “özdeşleşme ve içselleştirme” boyutu, Penley ve Gould ise “ahlaki bağlılık” şeklinde kavramsallaştırmışlardır.

1.6.2. Devamlılık bağlılığı (continuance commitment)

Allen ve Meyer, Becker’in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur²⁵⁵. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır²⁵⁶.

Devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir başka şehre taşınmanın getirebileceği potansiyel güçlükler, hak edilen kazanım ve tazminatlar ya da başka bir örgütün şartlarına adapte olmak gibi yatırım ve maliyetler, bu bağlılık türünün kaynağını oluşturmaktadırlar²⁵⁷. Devamlılık bağlılığı; örgütte çalışanın yapmış olduğu kişesel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir. Ayrıca bu bağlılığa başka bir yerde daha iyi iş olanakları elde etme noktasındaki belirsizlikler de katkıda bulunur²⁵⁸. Benzer bir tanımla devamlılık bağlılığı; çalışanın ödeme, sosyal statü, sosyal ağlara giriş gibi olgular açısından kendini örgüte bağlı hissetmesidir. Bu menfaatler, bireyin örgütten ayrılması durumunda risk altındadır²⁵⁹.

Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. Devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek

²⁵⁵ A.M. LAMSA and T. SAVOLAINEN, “Exploring Commitment in Different Context Change: Findings From A Study on Downsizing and Quality Improvement”, *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), (1999), s.36, Cheng and Stockdale, age., s.466.

²⁵⁶ M. SOMERS and D. BIRNBAUM, “Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal and Job Performance”, *Public Personnel Management*, 29(3), 2 Charts, Fall, (2000), s.353.

²⁵⁷ Shaw, Jason et al., age., s.1022.

²⁵⁸ Obeng and Ugboro, age., s.84.

²⁵⁹ Dawley et al., age., s.513.

olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır²⁶⁰. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır.

Örgüte yapılan yatırımları, alternatif azlığını ve ayrılmanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini ele alan alış-veriş (ödül-maliyet) temelli devamlılık bağlılığı, Kanter tarafından “devama yönelik bağlılık”, Etzioni tarafından “çıkara dayalı yakınlaşma” ve/veya “hesapçı bağlılık”, O’Reilly ve Chatman tarafından “uyum boyutu”, Penley ve Gould tarafından ise “çıkarcı bağlılık” kavramlarıyla ele alınmışlardır.

Devamlılık bağlılığının bazı iş davranışlarıyla olumsuz ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bu durumun çalışanların kendilerini başka seçeneklerinin olmadığı bir durumda hapsedilmiş hissetmelerinin sonucu olduğuna inanılmaktadır. Böyle bir hissiyata sahip olan çalışanlar da olumsuz bir takım iş davranışları içerisinde kolaylıkla yer alabilmektedirler. Bunun yanı sıra güçlü bir devamlılık bağlılığının “öğrenilmiş çaresizlik duygusu” ortaya çıkarabileceği de ifade edilmektedir. Bu durumda da, çalışanlar, işlerini daha edilgen bir yolla ifa edeceklerdir. Ancak, bazı çalışmalarda bu durumun yalnızca ekstra rol (fazladan rol) performansı noktasında etkili olacağı, normal performansı etkilemeyeceği iddia edilmektedir²⁶¹. Bir başka ifadeyle devamlılık bağlılığına sahip çalışanlar açısından en önemli şey örgütte çalışmaya devam etmektir. Dolayısıyla bu tür bağlılığı yüksek çalışanların, işlerini kaybetmemeleri için, görevlerini belirlenen standartlar içerisinde, belli etkinlik ve verimlilik kriterlerine uygun olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. Ancak, devamlılık bağlılığı, çalışandan ekstra

²⁶⁰ Balay, age. s.21.

²⁶¹ Chen and Francesco, agm. s. 494.

(fazladan) birtakım gayretler beklemek için yeterli bir bağlılık boyutu değildir. Bunun sonucunda devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar, iş tanımlarının sınırları içerisinde kalacak, fazladan gayret ve çaba içerisine girmeyecek, inisiyatif almayacaktır.

1.6.3. Normatif bağlılık (normative commitment)

Meyer ve Allen, duygusal ve devamlılık bağlılığını birbirinden ayırtırmakta ve duygusal bağlılığın, özdeşleşme ve duygusal açıdan ilişki kurma ile ilgili olduğunu, devamlılık bağlılığının ise örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetlerin ortaya çıkardığı bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Allen ve Meyer daha sonra ise bu iki unsura, normatif bağlılık adında üçüncü bir unsur eklemiş ve bunu da örgütte kalmak için algılanan ödev yükümlülüğü şeklinde tanımlamıştır.

Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar²⁶². Dolayısıyla normatif bağlılık, aile, kültür veya işveren örgüt tarafından sağlanan sosyalleşme deneyimlerinin sonucu olarak gelişir. Genç bir kişi, ailesinden ya da kültürel çevresinden örgüte sadakatin uygun olacağını öğrenebilir. Daha sonra belirli bir işletmede işe başlayan bu kişi muhtemelen örgütün kendisinden beklediği sadakate ilişkin bir sosyalleşme sürecine muhatap olacaktır. Normatif bağlılık, örgütün çalışana sağladığı bireysel emeklilik sigortası ya da önemli bir meslek içi eğitim kursu gibi bir takım faydaların sonucunda, çalışanın kendini borçlu hissetmesi ile de ortaya çıkabilir. Bu borçluluk hissi, çalışan, bunun karşılığını ödediğini hissedene kadar devam eder. Normatif Bağlılık, çalışanın gönüllü zorunluluk ve sadakat duyguları etrafında ortaya çıkmaktadır. Bu hisler, ailesel ya da kültürel sosyalleşme araçları kullanılarak çalışan üzerinde kurulan normatif baskıların sonucu oluşabilir. Yüksek Normatif Bağlılığa sahip bireyler, kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler²⁶³. Normatif bağlılığı yüksek çalışanların, örgütle kurdukları bağ, duygusal olmaktan ziyade ödev odaklı bir

²⁶² Wiener, age. s.s.423-424

²⁶³ Dawley, age. s. 513.

anlayışa dayanmaktadır²⁶⁴. Yani, işgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır²⁶⁵. Benzer bir ifadeyle normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır²⁶⁶. Bu bağlılık türünde kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir. Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Dolayısıyla normatif bağlılık, bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Ülkemizde yapılan bir araştırmada, normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür²⁶⁷.

1.7. Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık

Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın türleri değil, farklı öğeleridir. Çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri birbirinden farklı olabilmektedir²⁶⁸. Mesela, bazı çalışanlar, örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissederken, bunu arzu etmeyebilirler. Bazı çalışanlar ise, örgütte kalma konusunda ne zorunluluk ne de ihtiyaç hissetmemelerine rağmen, bunu arzu edebilirler. Dolayısıyla, bir kişinin bir örgüte olan bağlılığının net toplamının, bu ayrı psikolojik durumların her birini yansıttığı söylenebilir.

Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen

²⁶⁴ Chen and Francesco, agm. s.505.

²⁶⁵ Obeng and Ugboro, age. s.84.

²⁶⁶ A. WASTI, "Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, 26, (2002), s.526.

²⁶⁷ A. WASTI, "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (2000), s.403.

²⁶⁸ Wasti, (2003), Agm. s.303, Wasti, (2002), Agm. s.527.

veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olmasıdır²⁶⁹. Üç boyutlu bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı açıklamada son derece yeterli bir kaynak teşkil etmektedir²⁷⁰. Meyer ve Allen'e göre farklı bağlılık boyutları, farklı yollarla gelişir ve farklı iş davranışları ortaya çıkar. Örneğin, devamlılık bağlılığı, ayrılma maliyetinin yüksek olduğu koşullarda gelişirken, duygusal bağlılık, iş sahası, örgütsel destek gibi iş deneyimlerine son derece duyarlıdır. Normatif bağlılık ise, sosyal baskıların bir sonucu olarak ortaya çıkan bir bağlılık boyutudur. Bu boyutlar içerisinde en güçlü olumlu iş davranışları ortaya koyan boyut, yukarıda ifade edildiği gibi elbette ki duygusal bağlılıktır. Daha sonra ise Normatif Bağlılık gelir. Devamlılık bağlılığı ise olumlu iş davranışları ile en az aynı doğrultuda ilişkiye sahip boyuttur hatta kimi zaman bu davranışlarla ilişkisi ters yönlüdür²⁷¹. Hem işletmeler, hem de çalışanlar için devamlılık bağlılığının sonuçları, duygusal ve normatif bağlılığın tersine olumsuzdur. Dolayısıyla daha doğru olan, çalışanların duygusal ve normatif bağlılığını geliştirmektir. Devamlılık bağlılığı, işgören bağlılığını sağlamada belki gerekli fakat kesinlikle yetersiz bir faktördür²⁷². Bu üç farklı bağlılık boyutu, farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Örneğin, duygusal bağlılık, iş performansı ile olumlu ilişkiye sahipken, devamlılık bağlılığı olumsuz bir ilişkiye sahiptir ve normatif bağlılık, iş performansı ile herhangi bir ilişkiye sahip değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı açısından, duygusal ve normatif bağlılık ile aynı doğrultuda bir ilişki söz konusu iken, devamlılık bağlılığı ile ters yönlü bir ilişki söz konusudur²⁷³.

Bağlılığın her bir unsuru açısından psikolojik durumun doğası oldukça farklıdır²⁷⁴. Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan

²⁶⁹ B.B. BROWN, "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors" Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia, (2003), s.41.

²⁷⁰ Kondratuk et al., age., s.336.

²⁷¹ Powell and Meyer, age. s.171.

²⁷² Kondratuk et al., age. s.335.

²⁷³ Kondratuk et al., age., s.335.

²⁷⁴ Chen and Francesco, agm. s. 491.

kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür²⁷⁵. Benzer bir ifadeyle güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmaya, bunu istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığına sahip çalışanlar, öyle yapmak zorunda oldukları için (maddi anlamda), güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise, kendilerini böyle yapmak zorunda hissettikleri için devam ederler²⁷⁶. Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir²⁷⁷.

Çalışanlar arasında normatif bağlılık düzeyi, duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olmaktadır. Yüksek düzeydeki bir normatif bağlılık yine yüksek düzeyde bir duygusal tükenmeye neden olmaktadır²⁷⁸. Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre de, işin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça duygusal bağlılıkta artış gözlenmektedir. Kıdem ve kuruluşa yapılan yatırım arttıkça da devamlılık bağlılığı artmaktadır. Ailenin etkisi ve sadakat normları ile normatif bağlılık olumlu yönde ilişkilidir²⁷⁹.

Bu üç unsurun, hepsinde ortak olan bakış açısını şu şekilde özetleyebiliriz²⁸⁰:
Bağlılık;

- a. Çalışanın örgüt ile ilişkisini niteleyen,
- b. Çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme ya da ettirmeme kararını etkileyen psikolojik bir durumdur.

Örgütsel bağlılığın her üç unsuru da ayrılma niyeti ve gerçek ayrılma ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir fakat devam, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi başka bir takım iş davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değişebilmektedir. Bu iş davranışları açısından en güçlü aynı yönlü ilişki, duygusal bağlılık olgusunda söz konusudur. Daha sonra ise normatif bağlılık gelmektedir. Devamlılık bağlılığı ise bu davranışlarla ya ilişkisiz ya da ters yönlü ilişkiye sahip bir unsurdur²⁸¹. Devamlılık bağlılığı çalışanlar, kendilerini örgütle özdeşleştirmedikleri

²⁷⁵ Allen and Meyer, (1990), agm. s.3.

²⁷⁶ Chen and Francesco, agm. s. 49, B. KUVAAAS, “Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees’ Perceptions of Fairness and Their Preference for Company Shares Over Cash”, *Scand.J.Mgmt.*, 19, (2003), s.195.

²⁷⁷ Meyer and Allen, (1991), agm. s.61.

²⁷⁸ Tan ve Akhtar, agm. s.320.

²⁷⁹ Wasti, (2000), agm., s.s.212-214.

²⁸⁰ Chen and Francesco, agm. s. 491.

²⁸¹ Meyer, Stanley, Hersovitch and Topolnytsky, agm., s. 39.

zaman var olan bir boyuttur. Ancak duygusal bağılık bu şekilde değildir. Bu nedenle, duygusal bağılığın artması, beraberinde devamlılık bağılığın azalmasını da sağlayacaktır. Bir iş yerinde, duygusal bağılılığı en olumlu etkileyen olgulardan birisi, olumlu sosyal etkileşimdir. Bu etkileşim, örgüt ortamı içerisindeki iş grubu, bölüm ya da genel anlamda örgüt düzeyindeki her platforma egemen olmalıdır. Dolayısıyla, sosyal etkileşim, örgütsel bağılığa katkısı olan bir olgudur²⁸².

²⁸² Heffner and Rentsch, agm., s. 485.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADALET VE KARARLARA KATILIM

Bu bölümde; adalet kavramı, adaletin unsurları, örgütsel adalet, örgütsel adaletin türleri, örgütsel adalet algısını açıklayan modeller ve teoriler, karar verme, kararlara katılım kavramları detaylı olarak incelenmiş, örgütsel adalet ve kararlara katılımın örgütsel bağlılık ile etkileşimleri tartışılmıştır.

2.1. Adalet Kavramı

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiştir¹. Antik Çağ düşüncesinde adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı ve bir erdem ölçüsü olarak ele alan Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği (mutlak eşitlik) düşüncesini benimsemiştir. Aristoteles ise toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu ileri sürmüş ve “dağıtıcı adalet” ile “denkleştirici” ya da “ödüllendirici adalet” ayrımını yapmıştır. Bu düşünceye göre dağıtıcı adaletin ilkesi “eşitlik” tir. Ancak bu eşitlik, Platon’un kabul ettiği “mutlak eşitlik” değil, “orantılı” eşitliktir. “Denkleştirici” veya “Ödüllendirici” adalette benimsenen ilke ise karşılıklı alış-veriş ilişkilerinde (takas), verilen ile alınanın eşit olması, değerinden daha yüksek veya düşük karşılık verilmemesidir. Emeğin sadece miktarının değil niteliğinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunun Aristoteles, takas edilen nesnelere arasında “ortak ölçü” bulunması gerektiğini ileri sürmüştür².

Roma Hukuku’nda “herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması³” şeklinde ifade edilen adalet, İslamiyette “insanlar arasında din, dil, kültür, bilgi, makam, mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme” olarak benimsenmiştir. “Adl” kelimesi; doğru, müstakim, dürüst, düz, müsavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran bir kökten çıkmış ve “adalet” halini almıştır⁴. İyilik, doğruluk,

¹ J.GREENBERG and R.J.BİES, “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics.” *Journal of Business Ethics*, 11, (May. 1992), s.433.

² F.DEMİR, “Sosyal Düşünceler Tarihi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No:246, İzmir, (1987), ss.41.

³ A.GÜRİZ, “Adalet Kavramının Belirsizliği”, *Türkiye Felsefe Kurumu*, Ankara, (1994), s.6.

⁴ Güriz, age., s.15

hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet kavramının; uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen oldukça geniş bir kapsamlı kavram olduğu görülmektedir⁵. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde “Adalet” kavramı, “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine düşeni verme, kendi hakkı olanı verme” şeklinde açıklanmıştır⁶.

İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda “adil” ya da “adaletsiz” olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla “adalet” kavramında en az iki veya daha fazla taraf söz konusudur. Bu taraflar, birey olabileceği gibi kurumlar ve hükümetler gibi sosyal birimler de olabilir. İnsanların birbirleriyle veya kurumlarla olan her türlü ilişkilerinde adalet olgusu, ilişkinin arzu edilen düzeyde sürdürülebilmesi için önem taşımaktadır⁷.

Adalet kavramının zıddı, “adaletsizlik” olarak ifade edilebilir. Hakkının hakkını alamaması, hak etmeyenin hakkı olmayanı alması olarak da ifade edilebilecek olan adaletsizlik duygusunu ortaya çıkaran yaklaşım ve davranışların düzeltilmesi ve adaletsizliğin önlenmesi için “adalet” anlayışının ve arayışının ortaya çıktığını söylemek de mümkündür. Diğer bir ifadeyle adaletsizliğin varlığının, adalet arayışlarını gerekli kıldığı söylenebilir.

2.2. Adaletin Unsurları

Adaleti gösteren unsurlar; “eşitlik”, “karşılıklılık” ve “rasyonellik” olarak ifade edilebilir.

➤ **Eşitlik**: Bu kavram genellikle “adalet” kavramıyla birlikte anılmasına rağmen içerik yönünden farklılıklar göstermektedir. Her eşit muamele ya da eşit pay, adil olarak kabul edilmeyebilir. Bir iş yerinde çalışan herkese eşit ücret verilmesi adaletli bir uygulama olmayacaktır⁸. Çünkü her bir çalışanın yaptığı iş, bulunduğu pozisyon, üstlendiği sorumluluk, katlandığı risk, aldığı eğitim, sağladığı katkı gibi özelliklerin farklı olması, farklı ücretlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan, aynı niteliklere sahip, aynı işi yapan, aynı katkıyı sağlayan kişilere haklı olmayan nedenlerle

⁵ A.İZVEREN, “Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi, Ankara, (1980), ss.109-110.

⁶ Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, Ankara, (2005), s.18.

⁷ Ö.ÇAKIR, “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, (2006), s.31.

⁸ Güriz, age., s.23.

farklı ücretler verilmesi de adil bir davranış olmayacaktır. Dolayısıyla eşitliğin, aslında adalete ulaşmak için gerekli bir unsur olduğu söylenebilir.

Eşitlik; “mutlak eşitlik” ve “nisbi eşitlik” olarak ifade edilmektedir. Mutlak Eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese eşit hak ve pay verme anlamına gelirken, Nisbi ya da Göreli Eşitlik ise, insanlar arasında farklılıklar doğuran özelliklerin dikkate alınarak hareket edilmesidir. İnsanın, insan olarak değeri bakımından eşitlik mutlaktır yani bu konuda eşitlikten ayrılmak adaletsizliktir⁹. Irk, cins, dil, din, etnik köken gibi özellikler nedeniyle ayrımcılık yapmak, mutlak eşitliğe ve adalete aykırı davranma anlamına gelir. Nisbi ya da Orantılı Eşitlik, Aristoteles’in “denkleştirici adalet” yaklaşımı ile yakından ilgilidir. Haklı bir neden bulunduğu zaman insanların farklı muameleye tabi tutulması adaletsizlik değil bilakis adaletin kendisidir. Örneğin; zorluk derecesi daha yüksek olan, daha fazla sorumluluk gerektiren ya da daha tehlikeli bir işi yerine getiren çalışana, diğerlerine göre farklı ücret ödemek adaleti sağlamaktır¹⁰.

➤ **Karşılıklık**: Ekonomik, toplumsal ve kişisel ilişkiler, bir takas (değişim) ilişkisine dayanmaktadır. Alınan ve verilen ne olursa olsun adaletin sağlanabilmesi için alınan ve verilenin değerinin birbirine denk olması gerekmektedir. Bu denklik sağlanmadığı durumlarda, bir tarafın, diğer tarafı istismar etmesi kaçınılmaz olacaktır. Emeginin karşılığı verilen bir işgörene adil davranıldığı söylenebilir. Ancak karşılıklık unsurunda, adaletin algılanış şekli, bu kavrama göreceli bir özellik katmaktadır¹¹. Diğer bir ifadeyle, herhangi bir takastan (değişimden) dolayı hak ettiği karşılığı alıp-almadığı hakkında farklı kişilerin farklı algulamaları olabilmektedir. Adalet algulamaları hakkındaki bu tür uyumsuzlukları gidermeye yönelik olarak belirli kurallar tespit edilerek hareket edilmesinin yararlı olacağı söylenebilir.

➤ **Rasyonellik**: Kişisel yargılar yerine akılcı ve belirli verilere dayalı olarak karar verme ve davranmayı ifade eder. Adalet kavramı açısından rasyonellik kavramı, yapılacak olan uygulamanın veya davranışın, belirli kurallarla önceden belirlenmesi, keyfi davranılmaması anlamına gelmektedir¹². Bu şekilde karşı tarafa haksızlık edilmesinin önüne geçilmesi mümkün olabilecektir. Bir alış-veriş (takas) ilişkisi söz

⁹ Erdoğan, age., s.128.

¹⁰ Çakır, age., s.32.

¹¹ V. H.VROOM,“Work and Motivation”, New York: John Wiley & Sons, (1964), s.170.

¹² Güriz, age., s.11.

konusu olduğunda, tarafların payına düşenin ve hak ettiğinin belirlenmesinde nesnel (objektif) kriterler konulması gerekmektedir. Bu kriterler, tarafların elde ettiklerini değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır. Rasyonellik unsuru, keyfiliğe karşıtlığı ifade etmektedir. Kişisel olmayan, keyfi olmayan, belirli kural ve ölçülere göre belirlenen bedellerin alınıp-verilmesi, adaletin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır¹³.

2.3. Örgütsel Adalet (Organizational Justice) Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların, kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir¹⁴. Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams’ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir¹⁵. Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır¹⁶. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır¹⁷.

¹³ Çakır, age., s.33.

¹⁴ J. Ö. İŞBAŞI, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), (Ekim 2001), s.60.

¹⁵ F.LUTHANS, “Organizational Behavior”, 3.Ed., McGraw Hill. (1981), s.197.

¹⁶ J. GREENBERG, “The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (1996), s.24.

¹⁷ J. BARLING and P. MICHELLE, “Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study”, *The Journal of Psychology*, 127(6), (1993), s. 651.

Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir¹⁸. Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır¹⁹.

Örgütsel Adalet, yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında yaygın bir şekilde araştırılan bir başlıktır. Pek çok çalışma, örgütsel adaletin hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Kuşkusuz, adalet, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanların adalet algısı düşük olduğu zaman, moral düşer, çalışanların örgütten ayrılma olasılıkları artar hatta örgüt aleyhine birtakım faaliyetlerde bulunabilirler²⁰. Çalışanlar çoğunlukla adaletle ilgili konuları, örgütsel ödüllerin adaletsiz bir şekilde yönetilmesi, adaletsiz çalışan değerlendirmeleri gibi yöneticileriyle aralarında çatışmaya neden olan kaynaklar olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte bazı araştırmalar göstermektedir ki, pozitif adalet algısı çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara yol açmaktadır. Moorman'ın (1991) adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiğine ilişkin bulguları buna örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle örgütsel adalet literatüründe yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu savunulmaktadır²¹.

Greenberg'e (2001) göre bireylerin adaletle ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Ancak bu potansiyel kaygı, bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki, bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi

¹⁸ J. GREENBERG, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), (1990), s.399.

¹⁹ C. D. BEUGRE, "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), (November 2002), s.1092, R. FOLGER and M. A. KONOVSİKİ, 'Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions', *Academy of Management Journal*, 32(1), (1989), s.125.

²⁰ Parker and Kohlmeier, age. s.357.

²¹ D. M. ANDERSON, K. J. SHINEW; "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", *Journal Of Leisure Research*, 35(2), (2003), s. 229.

durumudur. Birey, uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyor ise, prosedürün adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir. İkinci durum, örgütte ortaya çıkan bir değişimdir. Değişim, bireylerin adalet kaygılarını artırmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların sınırlı olmasıyla ilgilidir. Örgütte yeterince kaynak olduğunda, bunların nasıl dağıtıldığı çalışanlarca önemsiz olmaktadır. Buna karşın kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adaletle olduğu kadar adaletin nasıl tanımlandığı ile de ilgilenmektedirler. Dördüncü durum ise, bireyler arasındaki güç farklılıklarıdır. Dolayısıyla bireyler için adalet, bazı koşullar altında diğer bireylere nazaran daha önemli hale gelmektedir²².

Önceleri çalışanların yalnızca elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken daha sonra kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir²³. Bunun sonucunda örgütsel adaletle ilişkin yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konuda farklı kuramlar geliştirilmiştir²⁴.

2.4. Örgütsel Adaletin Türleri

Yazın taraması yapıldığında, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışmalı kaldığı göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere yapılan ikili ayırım bile aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı tartışma konusu olmuştur (örneğin Sweeney ve Mc. Farlin (1997) .72'lik, Welbourne vd. (1995) .74'lük korelasyonlar bulmuşlardır). Martocchio ve Judge (1995) gibi bazı araştırmacıların çalışmalarında dağıtım adaleti ve işlemsel adaleti ayırma çabası olmadığı görülmektedir. Ancak Colquitt'in (2001) de belirttiği gibi araştırmacıların bunu hangi gerekçe ile yaptıkları (kavramsal ya da görgül gerekçeler) açık değildir. Bazı çalışmalarda etkileşim adaleti üçüncü bir boyut olarak ele alınırken (Bies ve Shapiro, 1988) bazıları etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt

²² J. GREENBERG; "The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice", Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s.s. 246, 248.

²³ D. U. IRAK; "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 2004, s. 25.

²⁴ Irak; agm. s.27.

bileşeni olarak ele almışlardır²⁵.

Birçok araştırmacı işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt'in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır. 1993 yılındaki çalışmasında, Greenberg etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayırım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir. Colquitt'in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dörtlü ayırım desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmada da işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrılığı doğrulanmıştır²⁶.

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına 'bilgisel' adalet boyutunu da eklemiştir. Bu çalışmada örgütsel adaletin türleri dört başlık altında (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel) incelenecektir.

2.4.1. Dağıtımsal adalet (distributive justice)

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan 'kazanımların adilliği' yani 'dağıtım adaleti' olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir²⁷.

Dağıtımsal adalet, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı

²⁵ S. S. MASTERSON, K. LEWIS, B. M. GOLDMAN, M. S. TAYLOR; "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43(4), (2000), s. 739.

²⁶ J. A. COLQUITT, D. E. CONLON, C. O.L.H. PORTER, M. J. WESSON, K. Y. NG, "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), (2001), s.s. 437-438.

²⁷ F. YILDIRIM, "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji)Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, (2002), s.28.

davranılmasını açıklar²⁸. Diğer bir ifadeyle dağıtımsal adalet; karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır²⁹. Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır³⁰.

Bir başka tanımla dağıtımsal adalet; oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır³¹. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında yaptıkları karşılaştırma sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkileyebilir ve davranışları, bu tutumlar paralelinde değişebilir. Dolayısıyla, dağıtım adaletinde esas olanın, “bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığı düşünmesi” olduğu söylenebilir

Dağıtımsal adalet, ADAMS’ın Hakkaniyet (Eşitlik) teorisine dayanmaktadır. Hakkaniyet Teorisi, iş görenin kendisine diğerlerine kıyasla nasıl davranıldığına dair anlayışını vurgular. Hakkaniyet Teorisine göre çalışanlar, işlerine göre, eğitim, çaba ve deneyim gibi bir takım girdiler sunarlar. Çalışanların, mesleklerinde çalışması sonucunda ise, maaş ve terfi gibi birtakım çıktılar elde ederler. Çalışanın işinden elde ettiğinin, işine verdiği oranı, hakkaniyetin ya da adaletsizliğin belirlenmesine yardımcı olur. Başka bir deyişle, çalışanlar, katkılarına karşılık, örgütten bir takım somut sonuçlar beklerler. Çalışanlar, bir sonucun uygun ya da adil olup-olmadığını değerlendirdikleri zaman, bir dağıtımsal adalet kararı vermektedirler. Çalışanların adaletsizlik algıları memnuniyetsizliğe yol açar. Hakkaniyet algısı, motivasyonu ve iş tatminini artırır. Dağıtımsal Adalet, ücret tatmini gibi birtakım somut bireysel kazanımların nasıl algılandığını daha iyi ölçer³².

Eşitlik kuramı ve diğer dağıtım adaleti modelleri (örneğin Walster vd. , 1973, Deutsh, 1975; Crosby, 1976; Folger, 1984) adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri

²⁸ S. FOLEY, D. L. KIDDER and G. N. POWELL, “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, *Journal of Management*, 28(4), (2002), s.473-474.

²⁹ Ö. F. İŞCAN, A. NAKTİYOK, ‘Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları’, *S.B.F Dergisi*, (2004), s.182.

³⁰ İşbaşı, age. s.60.

³¹ R.L. COHEN, “Distributive Justice: Theory and Research”, *Social Justice Research*, 1(1) (1987), s.20.

³² DeConinck and Stilwell, (2004), age. s.230.

açıklamakta yetersiz kaldıklarından araştırmalar ‘işlemsel adalet’ kavramlarını inceleme konusu yapmaya başlamışlardır³³. Örgütsel birimlerde dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara bireylerin gösterdikleri tepkilerle eşleştirilmiştir. Bununla birlikte diğer araştırmalar bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek, dağıtımsal adaleti işlemsel adalet kavramına yaklaştırmaktadır³⁴.

2.4.2. İşlemsel adalet (procedural justice)

Folger ve Crapanzano, işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır³⁵. Konovsky, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir³⁶.

İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır³⁷. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Levental’a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır³⁸.

— Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

³³ Y. COHEN-CHARASH and P. E. SPECTOR, “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), (2001), s.278, J. GREENBERG, “Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *The Academy of Management Review*, January, 12(1), (1987), s.11, M. SCHIMNKE, M. L. AMBROSE, T. W. NOEL, “The Effect of Ethical Framework on Perception of Organizational Justice”, *Academy of Management Journal*, 40(5), (1997), s.1191.

³⁴ R. CROPANZANO, M. L. AMBROSE; “Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, (2001), (içinde), s. 123.

³⁵ R. CROPANZANO and R. FOLGER, “Procedural Justice and Worker Motivation” in R. STEERS and L. PORTER (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, (1991), s.134.

³⁶ M. A. KONOVSKY, “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, *Journal of Management*, 26(3), (2000), s.492.

³⁷ J. W. THIBAUT and L. WALKER, “Procedural Justice: A Psychological Analysis”, Hillsdale, NJ: Erlbaum, (1975), s.34.

³⁸ G. S. LEVENTHAL, “What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships” in K. J. (2000), s.s.42-48.

- Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemden örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararlara düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- Temsilcilik kuralı: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- Etik kuralı: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işleme ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bazı araştırmacılara göre prosedür adaletinin iki bileşeni vardır; yapısal ya da formel bileşeni (Leventhal'ın adil prosedürlerin altı özelliğini temsil eden bileşen) ve sosyal bileşeni (etkileşim adaletini temsil eden bileşen)³⁹. Burada yapısal bileşen formel politikanın bir parçasıdır ve karar adımlarını belirler⁴⁰. Bu bileşen, çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilmesi için kararların “nasıl” verilmesi gerektiği ile ilgilidir. Örgütsel kararların adil algılanabilmesi için Greenberg ve Baron (2000) yapılması gerekenleri şöyle özetlemektedirler⁴¹:

- Karar verme prosedürleri içinde çalışanlara söz hakkı verilmesi,
- Hataların düzeltilmesi için olanak tanınması,
- Kural ve politikaların tutarlı bir şekilde uygulanması,
- Kararların önyargıdan uzak verilmesi.

Sosyal bileşen ise, kişiler arası tavırlara işaret etmektedir⁴². Prosedür adaletine ilişkin algılamaları açıklamada yapısal unsurlar önemli olmasına karşın yeterli değildirler. Prosedür adaletinin bir de sosyal yanı vardır. Diğer bir deyişle bireyler prosedürlerin adil olup olmadıklarına ilişkin yargıya varırken, kişiler arası ilişkilerin kalitesini de dikkate almaktadırlar. Prosedür adaletinin bu boyutu etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır⁴³.

³⁹ Folger and Cropanzano, 1998, age. s. Xiii.

⁴⁰ R. CROPANZANO and T. A. WRIGHT; “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms” *Human Resource Management Review*, 13, (2003), s.9.

⁴¹ J. GREENBERG, R. A. BARON, “Behavior In Organizations”, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA, (2000), s. 146.

⁴² Cropanzano and Wright, (2003), age. s.10.

⁴³ Greenberg and Baron, (2000), age. s.147.

İşlemsel Adalet, kararların verilmesinde kullanılan sürece odaklanmaktadır (örgütün verdiği kararlar, terfi vs). İşlemsel Adalet, ödül ya da cezanın miktarını belirlemede kullanılan araçların algılanan adilliği üzerine odaklandığından, sonuçların nasıl belirlendiği, sonuçların bizatihi kendinden daha önemlidir. Araştırmalar, çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inandıkları durumlarda, süreci daha adil algıladıklarını, işlemsel adaletin, çalışanların bağlılık seviyelerini belirlemede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığını inanan çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlılık hissedeceklerdir⁴⁴.

İşlemsel Adalet, dağıtım kararlarının yapıldığı sürecin adaletini temsil ederken, dağıtımsal adalet, dağıtım sonuçlarının adaletini içerir. Dolayısıyla çalışanlar adaleti ele alırken, meslek içi eğitim ve motivasyon gibi iş girdilerine karşılık elde ettikleri maaş ve terfi gibi iş çıktılarını değerlendirirler ve bu girdi-çıkıtı oran değerlendirmesini yaparken meslektaşları ile kıyaslama içerisine girerler. Şurası açıktır ki, işlemsel ve dağıtımsal adalet, birbiri ile ilişkilidir. Çünkü adil olmayan bir süreç çoğunlukla adil olmayan sonuçlar ortaya koyar. Araştırma sonuçları da bu iki adalet türü arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır⁴⁵. Ücret tatmini, çalışanların dağıtımsal adalet algısından doğrudan etkilenmektedir. Bununla beraber, işlemsel adalet, daha çok yöneticiden memnuniyet ile ilgilidir. Bulgular, çalışanların kendilerine kaynak dağıtımında (dağıtımsal adalet) ve kaynakların dağıtılma yönteminin belirlenmesinde (işlemsel adalet) adil davranıldığını hissettiklerinde hem ücretlerinden, hem de yöneticilerinden daha fazla memnun olduklarını göstermektedir. Bulgular ayrıca yöneticilerin; çalışanların işlemsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları arasında bir aracı işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Bir iş yerinde çalışan - yönetici ilişkileri o derece önemlidir ki, örgütsel adalet ölçülerinin kabul edilebilir olduğu durumlarda bile şayet ast-üst ilişkileri sorunlu ise örgütsel bağlılık düşük olabilir⁴⁶.

İşlemsel Adalet konusunda en önemli adalet kurallarından birisi, “tutarlılık”tır. Bir başka ifadeyle, kimin neyi elde ettiğini belirleyen kaynak dağıtım işlemleri, hem zaman zarfında hem de farklı bireylere karşı aynı tutarlılıkla uygulanmalıdır. Tutarlılığı sağlamak için ödülü elde etme olasılığı bulunan herkese aynı süreçler uygulanmalı ve

⁴⁴ DeConinck and Stilwell, (2004), age. s.230.

⁴⁵ Parker and Kohlmeyer, (2005), age. s.358.

⁴⁶ DeConinck and Stilwell, (2004), age. s.230.

hiç kimseye özel bir avantaj verilmemelidir. Fırsat eşitliği ancak bu şekilde sağlanır. İşlemsel Adaletin, çalışanlar açısından önemli bir olgu olmasının sebeplerinden birisi, Grup-Değer Modeli'nde yatmaktadır. Bu modelin temel inancı; insanların sosyal varlık olduğu ve sosyal grup üyeliğinin önemli psikolojik ödülleri ortaya koyduğu şeklindedir. Bir grubun üyeleri, grup tarafından kabul edilmek ve değer görmek isterler çünkü bu durum üyelerin bireysel değerlerini artırır. Grup tarafından reddedilmek, bireyin grubun diğer üyelerine kıyasla daha az değerli olduğu anlamına gelir. Bazı çalışmalar, kendini gösterme (self-esteem) olgusunun kısmen diğerlerince gösterilen saygıdan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmalara göre bir iş örgütü de bireylerin saygı görmeyi beklediği sosyal grupların en önemlilerindedir⁴⁷.

Grup- Değer Modeli'ne göre; bir birey için örgütün değeri kısmen bireyi içeren karar verme sürecinin işlemsel adaletinde yatar. Adil karar verme, örgütün bireye değer verdiğini gösterir. Adil olmayan davranış ise bireyin örgütün tam bir üyesi olmadığı anlamına gelmektedir. Çalışanlar, işlemsel adaleti, örgüt yetkilileriyle etkileşimlerini değerlendirerek yargırlar. Bu noktada, bireyi ilgilendiren konularda “tarafsızlık” önemli bir kriterdir. Tarafsızlığın ihlali, olumsuz birtakım sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur. Bir çalışmada, tarafsızlık, örgütsel bağlılığı açıklayan önemli bir bağımsız değişken olarak bulunmuştur. Burada ifade edilen tarafsızlık kavramı, daha önce değindiğimiz tutarlılık kavramına benzemektedir. Şöyle ki; tarafsızlık, başka bir takım şeylerin yanı sıra kuralların bireylere tutarlı bir şekilde uygulanmasını içermektedir. Bireyler arasında tutarsız uygulan örgütsel kurallar, ayrımcıdır ve örgütsel davranış yazını, yaş, cinsiyet ve ırk gibi değişkenler açısından ayrımcılığı ve bu ayrımcılığın olumsuz sonuçlarını ortaya koyan çalışmalarla doludur. Bir başka ifadeyle, işletmelerde hemen her zaman olumsuz sonuçları ortaya çıkaran “ayrımcılık”tır⁴⁸.

Adalet araştırmaları genellikle, kazanımlar ve bu kazanımlara neden olan süreçleri içeren mübadele ilişkileri üzerinde durmaktadır⁴⁹. Çalışanların kazanımların dağıtılmasına ve bu dağıtımı sağlayan prosedürlere karşı tepkileri arasında nasıl bir ilişki olduğu örgütsel adaletle ilgili araştırmaların konusu olmuştur. Burada ilk soru, çalışanların prosedürlere ilişkin adalet algılarının, kazanımlara ilişkin algılarını nasıl

⁴⁷ Parker and Kohlmeyer, (2005), age. s.358.

⁴⁸ Parker and Kohlmeyer, (2005), age. s.359.

⁴⁹ Cropanzano and Wright, (2003), age. s.9.

etkilediği ile ilgilidir. Prosedürlerin, dağıtım adaleti yargısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu açıktır. Leventhal'a (1976) göre adil olmayan prosedürler, çalışanlarca adil algılanacak kazanımlara neden olamamaktadırlar. Leventhal'a göre prosedür adaleti, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşuludur. Greenberg (1987) tarafından yapılan araştırma bulguları Leventhal'ın görüşünü desteklemekte ancak prosedür adaletinin sadece, kazanımların düzeyi düşük olduğunda dağıtım adaletinin bir ön koşulu olduğunu göstermektedir⁵⁰.

İkinci konu ise, bunun tersine elde edilen kazanımların bu kazanımları belirleyen prosedürlerin adilliğine ilişkin algıyı nasıl etkilediği ile ilgilidir. Bu, dağıtım adaleti algılamasında "bencil eğilim" diye adlandırılan (Greenberg, 1983), büyük kazanımların küçük kazanımlara göre çalışanlarca daha adil algılanmasıyla açıklanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların bazıları çalışanlarca istenen kazanımların, prosedürlerin de adil algılanmasını sağladığı yönünde olmasına karşın (LaTour,1978; Tyler ve Caine,1981) diğerleri çalışanlarca istenen kazanımların elde edilmesinin prosedür adaleti algısını etkilemediği yönündedir (Lind ve diğerleri,1980)⁵¹. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka anlatımla çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar⁵². Yöneticilerin uygulayacağı işlemsel adalet ilkeleri, çalışanların, sistemi desteklemelerine ve kendini gösterme ihtiyaçlarını daha iyi karşılamalarına sebep olacaktır⁵³.

2.4.3. Etkileşimsel adalet (interactional justice)

Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili 'etkileşimsel adalet' araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir.

⁵⁰ J. GREENBERG, "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, 72(1), (1987), s.56.

⁵¹ Greenberg, (1987), age. s.56.

⁵² R. J. BIES and D. L. SHAPIRO, "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements", *Academy of Management Journal*, 31(3), (1988), s.676.

⁵³ J. BROCKNER, L. HEUER, N. MAGNER, R. FOLGER, E. UMPHRESS, K. V. D. BOS, R. VERMUNT, M. MAGNER, P. SIEGEL, "High Procedural Fairness Heightens the Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attributional Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, (2003), s.51.

Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır⁵⁴.

Etkileşimsel Adalet, çalışanların, hem üstlerine hem de bir bütün olarak çalıştıkları kuruma karşı tepkilerini etkileyecektir. Çalışanlar, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacaklardır. Böyle bir algı tüm örgüte yayıldığında, verimlilik ve üretkenlik tehdit altındadır⁵⁵. Bies'a göre kişilerin karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri kesindir, ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilenmektedirler. Bies kişilerin bu ilgisini "etkileşim adaleti" olarak adlandırmaktadır⁵⁶. Çalışanlar, değişim ile ilişkili sürecin hem sonuçlarıyla, hem de kendisi ile ilgilidirler ve her ikisinden etkilenirler. Örneğin, çalışanlar, etkileşimlerinin sonuçları kendileri açısından daha olumlu veya adil olduğunda ve diğerlerine karşı uygulanan işlemler, kendilerinininki ile benzer olduğunda, daha fazla bağlılık hissederler. Çalışanların tepkileri, sadece ne yapıldığına değil fakat bunun nasıl yapıldığına da dayanır⁵⁷. Etkileşim adaleti, bireyler arası davranış kalitesini ifade etmektedir. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinden bağımsız olarak üçüncü bir örgütsel adalet türü olarak ortaya atılmasına karşın, bugün prosedür adaletinin bir bileşeni ya da bir yönü olarak anılmaktadır. Bu konuda hala görüş birliği olmamasına rağmen bazı araştırmalar, etkileşim adaleti sonuçları ile prosedür adaleti sonuçları arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ortaya çıkarmışlardır⁵⁸.

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini 'kişilerarası' ve 'bilgisel' adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır⁵⁹. Birincisi "kişiler arası duyarlılık"tır. İkincisi ise, "açıklamalar" ya da

⁵⁴ Beugre, (2002), age. s.1095.

⁵⁵ K.HEATHER, L. SPENCE "Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice", *JONA*, 34(7/8), (2004), s.355.

⁵⁶ R.J., BIES "Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane", Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO, *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, (2001), (içinde), s. 91.

⁵⁷ Brockner et al., (2003), age. s.51.

⁵⁸ Folger and Cropanzano, (1998), age. s. XXIV.

⁵⁹ K. L. ROBINSON, "The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables", PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego. (2004), s.11.

“sosyal sorumluluk” (social accounts) boyutudur⁶⁰. Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir⁶¹.

2.4.3.1. Kişilerarası ilişkide adalet (interpersonal justice)

Kişilerarası ilişkide adalet, örgütsel ortamda bireylere karşı sergilenen davranışların ne ölçüde saygı sınırları içinde olduğunu ortaya koyar. İlişkisel adalet, bir iş yerinde çalışan kişilere saygı ve duyarlılık çerçevesinde hareket edildiğinde gerçekleşmiş olacaktır⁶².

Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies, etkileşim adaletini; örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır⁶³. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır⁶⁴. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur⁶⁵.

2.4.3.2. Bilgisel adalet (informational justice)

Bilgisel adalet, örgütsel ortamda, ilgili bilginin herkese açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türüdür. Çalışanların kendilerine yönelik verilen kararların

⁶⁰ Folger and Cropanzano, (1998), age. s. XXIV.

⁶¹ D. M. ANDERSON, K. J.; SHINEW “Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field”, *Journal Of Leisure Research*, 35(2), (2003), s. 230.

⁶² Heather and Spence (2004), age. s.355.

⁶³ Bies, (2001), age. s.93.

⁶⁴ R. H. MOORMAN, “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, 76, (1991), s.847, J. BARLING and P. MICHELLE, “Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study”, *The Journal of Psychology*, 127(6), (1993), s.32.

⁶⁵ R. CROAPANZANO, C. A. PREHAR and P. Y. CHEN, “Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”, *Group and Organizational Management*, 27, (2002), s.326.

nasıl alındığı ile ilgili bilgiye ulaşmalarını temsil eder⁶⁶. Diğer bir ifadeyle, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında işgörenlere örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesidir⁶⁷.

Bilgisel Adalet, kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir⁶⁸. Bies ve Moag'a göre (1986) çalışanlar, örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar⁶⁹. Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler⁷⁰. Yapılan araştırmalar, işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir⁷¹.

Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak bireyi sadece karar alma prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi ise işgörenlerde örgüt prosedürlerinin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiği ya da karar vericilerin yönlendirildiği yönünde şüpheler doğmasına neden olabilmektedir⁷². Örneğin örgütlerde ücret sistemleri üzerine yapılan araştırmalar, özellikle açık ödeme sistemlerinin prosedürel adalet açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü bu tür ücret sistemleri işgörenlere örgüt içindeki ücret kararlarının nasıl alındığı hakkında bilgiler sağlamakla birlikte, bu prosedürlerin ihlal edilmediğine yönelik de önemli güvenceler

⁶⁶ Heather and Spence, (2004), age. s.355.

⁶⁷ S. P. SCHAPPE, "Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes", *Group & Organization Management*, 21(3), (1996), s.28.

⁶⁸ Robinson, (2004), age. (içinde Greenberg, 1993), s.11.

⁶⁹ Beugre, (2002), age. s.1095.

⁷⁰ Cropanzano and Wright, (2003), age. s.10.

⁷¹ J. M. PUTTU and S. ARYEE, "Communication in Organizations", *Group & Organization Management*, 15(1), (1990), s. 44.

⁷² B. P. NIEHOFF and R. H. MOORMAN, "Justice as a Mediator of The Relationships Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, (1993): ss. 527-556.

sunabilmektedir⁷³. Bir başka ifadeyle ücret ödeme gizliliği ya da belirsizliği ise taraflı ve adil olmayan algılamaların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir.

Sonuç olarak bir örgütün insan kaynakları verimliliğini artırmaya yönelik geliştirilen ve izlenen yöntem ve prosedürlerinin değer ve maliyetine yönelik bilgilerin sıklıkla çalışanlara sunulması hem bu unsurların adil olduğuna ilişkin duyguların gelişimi hem de hedeflenen çıktılara ulaşım açısından önemlidir⁷⁴.

Greenberg'e (1993) göre bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık bireylerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden 'bilgisel adalet' sürece yönelik tepkileri etkilemektedir⁷⁵.

2.5. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Modeller ve Teoriler

Örgütsel adalet algısını açıklayan farklı modeller ve teoriler ileri sürülmüştür. Bunlardan sıkça dile getiren modeller ve teoriler açıklanacaktır.

2.5.1. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Modeller

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar, bireylerin adaletle neden ilgilendikleri sorusuna iki yanıt bulmuşlardır; ekonomik çıkarları için "Araçsal Model" (Instrumental Model) ya da bazı yazarlar tarafından adlandırıldığı şekliyle Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model) ve buldukları grup içinde kimliklerini ispatlamak için Grup Değeri Modeli (Group-Value Model) veya daha sonraları verilen adıyla "ilişkisel Model" (Relational Model).

2.5.1.1. Araçsal model, ilişkisel model ve ahlaki erdemler modeli

Kişisel Çıkar ya da Araçsal Model'e göre bireyler, örgütsel süreçler üzerinde kontrol sahibi olmanın, daha yüksek kazanımlar elde etme şanslarını artırdığını düşünmektedirler. Bu, örgütte prosedür adaleti etkisinin ortaya çıkmasının bir nedenidir. Yani bu görüşe göre çalışanlarca, daha fazla istenen kazanımlara aracılık ettiği için

⁷³ R. G. FOLGER and M. A. KONOVSKY, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32, (1989), s. 115-130.

⁷⁴ A. J. KINICKI, P. C. CARSON and G. W. BOHLANDER, "Relationship Between an Organization's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes", *Group & Organization Management*, 17, (1992), s.135.

⁷⁵ J. A. COLQUITT, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), (2001), ss.386-400.

prosedür adaleti önemlidir⁷⁶. Genel olarak bireyler tarafından istenen düzeydeki kazanımlar adalet algısı oluştururken, istemeyen kazanımlar adaletsizlik algısı yaratmaktadır. İstemeyen kazanımın miktarı büyük olduğunda bu etki daha güçlü olmaktadır. Daha sonraları “İlişkisel Model” (Relational Model) olarak adlandırılan “Grup Değeri Modeli” (Group-Value Model), bir gruba dahil olmanın bireyde kişisel değer ve kimlik duygusu yarattığını ve adil davranışın, bireyin grup üyeleri ve yetkililerle ilişkilerinin niteliğini ifade ettiği için önemli olduğunu vurgulamaktadır⁷⁷.

Prosedür adaleti değişkenlerinin kişiyi nasıl etkilediği konusuna Araçsal Model’in yeterince açıklama getirememiş olmasından dolayı geliştirilen Grup Değeri Modeli, kişilerin grup (ya da örgüt) üyeliklerinden beklentilerine, Araçsal Model’den tamamen farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Buna göre kişiler maddi, fiziksel ödüllerden çok kişisel değer ve kimlik duyguları geliştirmek istemektedirler. Model’e göre bireyler için ait oldukları grubun değer verilen bir üyesi olmak önemlidir. Grubun saygı duyulan ve değer verilen bir üyesi olduğuna inandığında bireyin prosedür adaleti algısı da yüksek olmaktadır⁷⁸.

Grup Değeri Modelinin bir versiyonu olan “Gruplardaki Yetkinin İlişkisel Modelinde ise, prosedür adaleti yargısına etki eden yetki ile ilgili üç ilişkisel özellik tanımlanmaktadır; güven, tarafsızlık ve yetkiye sahip olan kişilerin tavırları. Güven, yetkinin kullanılış amacıyla ilgili bireylerin inanışlarını yansıtmaktadır. Yetkinin tarafsızlığına ilişkin yargıya, bireylerin karar verirken gerçeklere dayalı karar vermesi ve önyargıdan uzak kalması ile ilgili olarak varılmaktadır. Üçüncü özellik ise, yetkiyi elinde bulunduran kişilerin diğerlerine karşı nazik ve haklarına saygılı bir şekilde davranması ile ilgilidir⁷⁹.

Folger (1994) tarafından geliştirilen Ahlaki Erdemler Modeli’ne göre bireyler, sahip oldukları itibarı ve kişisel değerini önemsedikleri için adalet isterler. Dolayısıyla bireyler, bu istek ve düşüncelerine uygun davranışlarda bulunurlar.

Yukarıda belirtilen üç modelin paylaştığı ortak noktanın, adaletin önemi ve

⁷⁶ C. VISWESVARAN and D. S. ONES; “Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors”, *Journal Of Business Ethics*, 38(3), (2002), s. 195.

⁷⁷ R. CROPANZANO, Z. S. BYRNE, D. R. BOBOCEL, D. E. RUPP; “Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behavior*, 58, (2001), s.173-174.

⁷⁸ B. ERDOGAN, M. L. KRAIMER, R. C. LIDEN; “Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 2001, s. 207.

⁷⁹ Chan, (2000), agm. s.75.

psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme derecesi olduğu söylenebilir.

2.5.1.2. Çoklu yaklaşımlar modeli (multiple needs model)

Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model), Williams tarafından (1997), yukarıda bahsedilen üç modeli bir araya getirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu modele göre bireylerin en az dört tane, birbirleriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar: Ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, kendilik saygısı ihtiyacı ve anlamlı bir varoluş ihtiyacıdır. Williams, bireyin diğer insanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda, bu dört ihtiyaç ile bir çatışma yaşayacağını ileri sürmektedir. Adil davranılmaması sonucunda, savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşur, olumsuz duygular beslenir. Bu modele göre, adalet ve kontrol ihtiyacı Araçsal Model ile açıklanır. Adil olan süreçler, ödül ve cezaların dağıtımının önceden tahmin edilmesini sağlar. Adalet, bireyleri birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik bireyleri çatıştırır. Ait olma ihtiyacının (İlişkisel Model), üzücü bir olayda dahi bireyi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet, bireyi içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için, kendilik saygısına (saygı ihtiyacı) (İlişkisel Model) zarar verebilir. Anlamlı varoluş ihtiyacı konusundaki düşünceler ise, (Ahlaki Erdemler Modeli) insanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı isterler. Kendilerine adil davranılıp davranılmayacağı konusunda endişe duyarlar, adil davranılmayacağı konusunda düşünceleri giderecek göstergeler ararlar⁸⁰. Yukarıda belirtilen dört ihtiyaç arasındaki ilişki, adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olabileceğini göstermektedir.

2.5.2. Örgütsel adalet algısını açıklayan teoriler

Örgütsel adalet algısı değişik araştırmacı ve teorisyenler tarafından farklı şekillerde ele alınmış olup literatürde en sık rastlanılan teoriler; Homans'ın Takas Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Vroom'un Beklenti Değer Teorisi, Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi, Folger ve Cropanzano'nun Adalet Teorisi'dir.

⁸⁰ K.D.WILLIAMS, "Social Ostracism", In R.M.Kowalski Ed., Aversive İnterpersonal Behaviors, New-York Plenum Pres, (1997).

2.5.2.1. Homans'ın Takas Teorisi

İnsanlar arası ilişkilerin ve insanların kurumlarla olan ilişkilerinin, bir tür “alış -veriş” ile ya da “takas” yoluyla kurulup sürdürüldüğü görüşüne dayanmaktadır. Homans⁸¹, sosyal davranışın karşılıklı değiş tokuş süreci içinde gerçekleştiğini ve insanların bu değiş tokuş ilişkisini adaletli bulmaları ile ilişkiyi sürdürdüklerini ileri sürmüştür. Bu teoriye göre insanlar, kendi davranışlarını, diğerlerinin davranışlarına karşı olarak görmektedirler ve en az maliyetle en büyük faydayı, zevki elde etme eğilimindedirler. Bu değişimi gerçekleştirirken, diğerlerini istismar etmek gibi bir yaklaşım söz konusu olmayıp kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarma gayreti söz konusudur. Bu şekilde ilişkiler geliştirme istekleri aslında “adil davranış beklentisini” ifade etmektedir. Takas Teorisi, takas edilen kaynakların türü ve miktarına ilişkin kurallara dayanmaktadır. “Kaynak Türü’ne” ilişkin kurallar iki boyut açısından değerlendirilmektedir. Bunlar⁸²:

- ✓ Özel Olma Düzeyi: Bazı kaynaklar sadece özel kişiler tarafından alınıp verilirken diğer bazıları kiminle olursa olsun takas edilebilmektedir. Sosyalleşme süreci boyunca çocuk, çeşitli duygusal sıcak ifadeleri anne ve babasıyla, ailesinin diğer fertleriyle takas edebileceğini öğrenmektedir. Fakat çocuklar büyüdükçe mal ve paranın ne olduğunu ayırt etmekte ve bunların, tanıdıkları kişiler veya yabancılarla, bir şeylere karşılık değiştirilebileceğini kavramaktadır.
- ✓ Maddesel Olma Düzeyi: Maddesel biçim taşıyan ödüller somut veya soyut nitelikte olabilir. Bunlar sadece özel kişiler ile değil, ilişki kurulan diğer insanlarla da takas edilebilirliği yüksek olan kaynaklardır. Soyut düşünme becerisinin gelişmesiyle çocuk, statü ve bilgi gibi daha az somut fakat daha anlamlı ödülleri tanımaya başlayacaktır.

Bu boyutları temel alan takas teorisine göre; iki davranış yani özel olma ve maddesel olma düzeyleri bakımından ne kadar çok benzerse, bunlar arasındaki takas da o kadar adil olacaktır. İş ilişkisinde çalışan, işverene sağladığı maddesel yarara karşılık maddesel olma düzeyi yüksek ödül bekler. Böyle bir ödüllendirme adil olarak

⁸¹ G. C. HOMANS, “Its Elementary Forms, Harcourt, Brace&World” *Social Behavior*, USA. (1961), s.30.

⁸² N. BİLGİN, “Sosyal Psikolojiye Giriş”, *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları*, İzmir, (2001), s.s.206-207.

algılanacaktır. İşverene ve örgüte duyduğu sadakat için ise, takdir ve adil muamele beklemek, özel olma düzeyi yüksek bir beklentiyi ifade etmektedir⁸³.

Takas Teorisinin “Kaynak Miktarı’na” ilişkin kuralı ise, insanların sadece kaynakların benzer olmasıyla değil aynı zamanda bunların miktar ve değeri ile de ilgileniyor olmasına dayanmaktadır⁸⁴. Buna göre, bir takas ilişkisinde, yapılan yatırım ile elde edilen kazanç değer bakımından birbirine denk olmalıdır. Daha fazla yatırım, daha fazla kazanç veya ödül getirmeli, daha az yatırım karşılığında ise daha az kazanç verilmelidir. Yatırım ve ödülün denk olması, adaleti sağlayacaktır. Homans, dağılımda eşitliğin adalet değil, adaletsizlik yarattığını, dağılımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Bu teoriye göre takas ilişkisinde, ödül ve yatırımın denkliği, takas ilişkisinin adil olup olmadığı konusundaki yargının “karşılaştırma” yoluyla oluştuğunu belirtmesi bakımından önemlidir⁸⁵.

Homans’a göre, bulunulan hiyerarşik konum ve statü, işte katlanılan maliyet ya da yatırımları belirlemekte, kişiler buna göre kazanç aldıklarında dağılımda adalet sağlanmış olmaktadır. Ayrıca Homans, insanların karlarını sadece sayısal ve maddi boyutta değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebileceklerini ileri sürmüştür. Takas Teorisi ve Homans’ın görüşleri, bireylerin gerçekleştirdikleri iş karşılık ne bekledikleri ve bu beklenti gerçekleştiğinde bunun adil olup olmadığı algısının nasıl oluştuğunu açıklamaları bakımından önemlidir. Ancak bu teorinin açıklayamadığı konu, bireylerin kendi kazanç ve maliyetlerini algılama biçimlerinin aynı olmaması durumunda adaletin nasıl oluşacağıdır. Her iki taraf da yatırımlarının ne olduğu konusunda uzlaşmaya varamayabilir. Önem verdikleri yatırımlar farklı olabilir. Örneğin taraflardan biri eğitimin önemli olduğunu savunurken diğer taraf deneyimin daha önemli olduğunu savunabilir.

2.5.2.2. Adams’ın Eşitlik (Denklik) Teorisi

Eşitlik Teorisi, Adams tarafından geliştirilmiş olup işletme yönetimi yazınında motivasyon, iş tatmini ve algılanan örgütsel adalet gibi konuların bilimsel temelini oluşturmaktadır. Adams, General Electric işletmesinde motivasyon konusunda bazı

⁸³ Çakır, age., s.34.

⁸⁴ Homans, age., s.234

⁸⁵ Çakır, age., s.35.

inceleme ve deneyler sonucunda (1963), çalışanların çabaları neticesinde elde ettiği sonuçların adaletli dağılımına önem verdiklerine işaret etmiştir⁸⁶. Eşitlik ya da Denklik Teorisi olarak adlandırılan bu teori, Homans'ın "takasta dağılım denkliği" ilkesine dayanılarak geliştirilmiştir. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesinin, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgili olduğu ileri sürülmektedir⁸⁷. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır⁸⁸.

Bu teorinin en önemli tarafı, adaletsizliğin bilişsel ve davranışsal etkileri üzerinde durmasıdır. Teori, bireylerin kendi yatırım, kazanç ve karlarını algılamadaki farklı yaklaşımlarından kaynaklanan adaletsizlik algılanması durumunda, başvurdukları davranış biçimlerini ve bilişsel tepkilerini açıklamaya çalışmıştır⁸⁹. Diğer bir ifadeyle Eşitlik Teorisi, bireylerin yatırımlarını ve elde ettikleri kazançların, kendilerince nasıl tanımlandığına dikkat çekmiştir. Bireylerin yatırımları; eğitim, zekâ, deneyim, nitelik, kıdem, yaş, cinsiyet, çaba, sağlık durumu, çekicilik, görünüm vb. özelliklerdir. Elde edilen kazançlar (ödülleri) ise; ücret, başarıma duygusu, saygınlık, statü vb. özelliklerdir.

Az ödüllendirilme veya fazla ödüllendirilme şeklinde ortaya çıkan adaletsizlik durumları, bazı duygusal ve davranışsal tepkilere neden olur. Adams, adaletsizliğe karşı ortaya çıkan duygusal ve davranışsal tepkileri, Festinger'in (1957) "Bilişsel Çelişki Teorisi'ne" dayanarak açıklamıştır. Bilişsel Çelişki Teorisi'ne göre; bireyin kendisine ilişkin beklentilerine uygun olmayan sonuçlarla karşılaştıklarında yaşadığı psikolojik uyumsuzluk, onda bir huzursuzluk ve gerilim yaratır. Eşitlik Teorisi'ne göre adil ödüllendirilme algısı bireyde doyum sağlarken bunun aksi bir durumda gerilim yaşar.

⁸⁶ M.PAKSOY, "Çalışma Yaşamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 4356, İstanbul, 2002, s.107

⁸⁷ Luthans, age., s.197.

⁸⁸ J.BARLING and P.MICHELLE, "Interactional Formal Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study", The Journal of Psychology, 127 (6), 1993, s.651.

⁸⁹ Çakır, age., s.36.

Bu gerilimin şiddeti, algılanan adaletsizliğin şiddetine bağlı olarak değişebilmektedir. Meydana gelen gerilim, onu azaltma yönünde bireyde davranış geliştirmeye yol açar. Bu davranışın gücü de, gerilimin şiddetine göre yüksek veya düşük olabilir⁹⁰.

Adams, adaletsizlik durumunda ortaya çıkabilecek davranışsal ve bilişsel tepkileri şöyle ifade etmiştir⁹¹:

- ✓ Kazançları değiştirme: Az ödüllendirilme durumundaki birey, eşitliği sağlamada en kolay olan, daha fazla ödül / kazanç isteme yoluna gidebilir. Fazla ödüllendirilme durumunda ise kazançların azaltılması yoluna gidilir. Ücret artışı talebinde bulunma davranışı görülür.
- ✓ Yatırımları değiştirme: Az ödüllendirilmede eşitliğe ulaşmanın diğer bir yolu, çabasını, iş kalitesini düşürüp verimi azaltmaktır. Fazla ödüllendirilen birey ise, daha çok çaba harcayarak, kalite ve verimi artırarak, ortaya koyduğu yatırımları çoğaltmaya çalışır. Bu şekilde eşitlik sağlanacak ve adaletsizlik azaltılacaktır.
- ✓ Yatırımları ve kazançları bilişsel olarak değiştirme: Adaletsizlik algılayan bireylerin yatırımlarda ve kazançlarda bir değişiklik yapmaları oldukça zordur. Üretim bandında bir çalışan kendi isteği ile üretimi azaltması kolay olmayacağı gibi çıktıyı artırması da kolay olmayacaktır. Kazancın artırılmasını sağlaması da aynı derecede zordur. Bu nedenle, yatırımlar ve kazançlar yeniden gözden geçirilecek ve bunlara verilen değer ve önem farklılaştırılacak ve bilişsel anlamda eşitlik sağlanmaya çalışılacaktır. Örneğin; fazla ödüllendirilen bireyin elde ettiği kazancın, diğerlerinden daha fazla çalıştığı için kendisine verildiği konusunda kendisini ikna etmesi, adaletsizliği bilişsel olarak ortadan kaldıracaktır. Az ödüllendirilen birey ise, diğerlerinin yatırımlarının daha fazla olduğu için daha fazla ücret hak ettiklerine ikna olacaktır. Her iki durumda da, yatırımların ve kazançların birbiri ile uygun olduğu konusunda bir kabullenme söz konusudur.
- ✓ Kişi ortamdaki ayrılır: Adaletsizliği, yukarıda belirtilen yöntemlerle azaltamayan, azaltacağına inanmayan ya da adaletsiz durumun daha da

⁹⁰ E. E. LAWLER "Motivation in Work Organizations", Jossey-Bass, San Francisco. (1994), s.86.

⁹¹ J. S. ADAMS, "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology* içinde, Edt: L. Berkowitz, Vol. 2, Academic Press, New York, (1970), ss.283-295.

artacağını düşünen kişi, adaletsiz olan bu ortamı terk ederek, doyumsuzluğunu azaltma yolunu tercih edebilir. Bu tepki genellikle, az ödüllendirilme durumunda ortaya çıkar. Niteliklerine ve ortaya koyduğu çabaya karşın ücretinin düşük olduğunu gören bir çalışan; devamsızlık yaparak, işten ayrılarak, başka bir iş arayarak adaletsiz olan ortamdan kendisini uzaklaştırır.

- ✓ Karşılaştırılan diğer kişiyi (karşılaştırma objesini) değiştirme: Kişi kendisini karşılaştırılmayacak boyutlara getirmeye çalışır. Başka kişilerle karşılaştırma yapılarak adaletli bir sonuçla karşılaşma amaçlanır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Homans'ın Takas Teorisine dayanmakla birlikte, adaletsizliklere ilişkin bireylerde ortaya çıkan davranışsal ve bilişsel tepkileri açıklama açısından önemli katkıları olan bir teoridir. Ancak, yatırımların ve kazançların karşılaştırılması ve adaletsizliğe verilen tepkiler konusunda çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Bir takas ilişkisinde yatırımların ve kazançların ne olduğu konusunda açıklık olmayabilir. Örneğin; “yüksek sorumluluk” bazı kişilerce yatırım, bazılarınca da kendisine duyulan güvenin göstergesi olarak kazanç'tır. Dolayısıyla bireylerin bu değişkenlerden hangisine önem vererek karşılaştırma yaptıklarını, adil ya da adil olmayan duruma karar verdiklerini belirlemek güçtür⁹². Bir başka nokta da, karşılaştırma objesi olarak seçilen kişinin nasıl belirlendiği ve kaç kişinin referans alındığı da açık değildir. Adaletsizlik duygusunu azaltmada, işin niteliği ile ilgili düşüncelerin, kendilerinin ve diğerlerinin yatırımları hakkındaki algıların, bilişsel biçimde değiştirilme sürecinin ampirik olarak kanıtlanmasının zorluğu, teorinin eleştiri noktalarından biri olmuştur⁹³. Adaletsizliğin neden olduğu davranışsal ve bilişsel tepkilerde bireysel farklılıkların etkili olabileceği göz ardı edilmiş, ayrıca söz konusu tepkilerin; ücret sistemi, başka iş olanaklarının varlığı, işverenin ödeme gücü gibi faktörlerden de etkilenebileceği dikkate alınmamıştır⁹⁴.

⁹² R. D. PRITCHARD “Equity Theory: A Review and Critique”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, (1969), s.179.

⁹³ R.L. OPSALH and M.D. DUNNETE “The role of financial compensation in industrial motivation”, *Psychological Bulletin*, 66, (1966), s.113.

⁹⁴ Bilgin, age., s.213.

2.5.2.3. Vroom'un Beklenti Değer Teorisi

Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu teori, insanın, ekonomik çıkarları açısından rasyonel davrandığını kabul etmektedir. Çeşitli alternatifler içinde seçim yapmak durumunda olan birey, kendisi için en avantajlı olanı seçecektir. Teoriye göre bireyler, seçeneklerin bilişsel olarak farkına varırlar ve kendi kapasite sınırları içinde belirli seçimler yaparlar. Bireyi karara ulaştıran araçlar “değer”, “beklenti” ve “araçsallık” tır. Değer, bireyin belirli bir sonuca ilişkin duygusal yönelimidir. Diğer bir ifadeyle bireyin, bir sonuca yönelik olarak güdülenmesidir. Sonucun birey için istenilme derecesini ve çekiciliğini belirler. Birey bir sonucu elde etmeyi, elde etmemeye tercih ediyorsa, sonucun ya da amacın değeri olumlu (+), bunun tersi ise olumsuzdur (-). Elde edip etmemek birey için fark etmiyorsa, değer sıfır (0) olacaktır. Dolayısıyla değer, (+1) ile (-1) arasında değişecektir⁹⁵.

Birey tarafından ulaşılan belirli sonuçlar, sadece bireyin seçimine değil, aynı zamanda kontrol edilemeyen başka koşullara da bağlıdır. Seçenekler arasında herhangi bir tercih yapan bireyin, bu tercihi, amaçların gerçekleşme olasılığına olan inancından da etkilenmektedir. Bu inanca “beklenti” ya da “öznel olasılık” denilmiştir⁹⁶. Bir başka ifadeyle beklenti kavramı; belirli bir davranışın, belirli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inançtır ve “davranış-sonuç” ilişkisini ifade eder. Buradan hareketle, bireyin harekete geçme-güdülenme gücünün, beklenti ve değerlerin çarpımına eşit olduğu söylenebilir⁹⁷.

Vroom'a göre araçsallık; eylem ya da davranışlar ile sonuçlar arasındaki ayırım yapmanın güçlüğünü ortadan kaldırmak amacıyla kullanılan bir kavramdır. Davranışlar, genellikle ortaya çıkardıkları sonuçlar ve ulaştırdıkları amaçlar açısından tanımlanırlar⁹⁸. Örneğin; yüksek ücret almak gibi bir değer, çok çalışmak gibi bir davranışla ilişkilendirildiğinde, yüksek ücret almanın değeri yüksek olacaktır. Çok çalışmanın bu sonucu doğuracağı beklentisi de yüksek olacaktır⁹⁹. Bu teoriye göre her davranışın çeşitli ilk sonuçları ile bu sonuçlara bağlı olarak ortaya çıkan ikinci sonuçları

⁹⁵ V. H. VROOM, “Work and Motivation”, New York: John Wiley & Sons, (1964), s.15.

⁹⁶ Vroom, age. s.17.

⁹⁷ O. ONARAN, “Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları”, Sevinç Matbaası, Ankara, (1981), s.73.

⁹⁸ Vroom, age. s.19.

⁹⁹ Onaran, age., s.74.

vardır. İkinci aşamadaki sonucun gerçekleşmesi için birinci aşamadaki sonuca ulaşmak gerekli veya yeterli görülüyorsa, araçsallık (+1), eğer ikinci aşamadaki sonucun gerçekleşmesi birinci aşamadaki sonucun gerçekleşmemesine bağlı ise araçsallık (-1) olacaktır¹⁰⁰. Beklenti’de “davranış-sonuç ilişkisi” sözkonusu iken, araçsallık’ta “sonuç-sonuç” ilişkisi söz konusudur¹⁰¹. Temelde bir “güdülenme” teorisi olan “Beklenti-Değer Teorisi”, adalet konusundaki yaklaşımını, “beklenti ve doyum” ile açıklamaktadır. Bireylerin aldığı ödül düzeyine karşı verdiği duygusal tepkinin, beklenti düzeyine bağlı olduğu ileri sürülmüştür¹⁰².

Vroom’un bu teorisine bazı tutumsal değişkenler ekleyen Porter-Lawler’in Beklenti-Değer Teorisi’nde adalet, doyumun gerçekleşmesinde önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Porter ve Lawler’in teorisinde, “ödülün değeri” sonuçların çekiciliğini ifade etmektedir. Ödüller, çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Porter ve Lawler, ödülleri; “içsel ödüller” ve “dışsal ödüller” olmak üzere ikiye ayırmışlardır. İçsel ödüller; bir soruna çözüm bulmak, fazla mesai yaparak bir işi bitirmek gibi kişinin kendi davranışı sonucunda elde edebileceği ödüller iken, dışsal ödüller; terfi etmek, makam odasına sahip olmak, ekstra ücret almak gibi daha çok örgütler tarafından verilen ödüllerdir. Burada önemli olan husus, bu ödülleri alan bireyin doyuma ulaşip ulaşamaması konusundaki algısını belirleyen beklentisidir¹⁰³. Diğer bir ifadeyle, bireyin gösterdiği çaba karşılığında almayı beklediği ödül ile almış olduğu ödülün birbirine yakınlığıdır. Birey, beklediğinden daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde mutsuz olacak, doyumсузлук yaşayacaktır. Ödül almış olmak doyumun gerçekleşmesi için yeterli olmayıp, alınması gerektiğine inanılan ödül alındığında doyumun gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

2.5.2.4. Folger’in Bilişsel Atıf Teorisi

Folger (1986) tarafından geliştirilen “Bilişsel Atıf Teorisi” çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin görelî tatminlerini açıklayan ve Görelî Yoksunluk Teorisi ve Eşitlik Teorisini, içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştiren bir

¹⁰⁰ Vroom, age. s.18.

¹⁰¹ Çakır, age., s.43.

¹⁰² Vroom, age., s.166.

¹⁰³ Onaran, age., s.76.

teoridir¹⁰⁴. Adams'ın Eşitlik Teorisine göre birey bir mübadele ilişkisinden elde ettiği kazanımların adil olup olmadığına karar vermek için, diğer kişinin kazanım-katkı oranına bakmaktadır. Bununla birlikte Bilişsel Atıf Teorisi bireyin mübadele ilişkisi sonucu gerçekte elde ettiği kazanımlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli karşılaştırmalı standartlar olduğunu ve adil kazanım standardının (fair-return standard) bunlardan sadece biri olduğunu vurgulamaktadır. Yani Teori'de diğer kişinin kazanım-katkı oranı, bireyin kendi oranının adil olup olmadığını belirlemek için kullandığı kaynaklardan sadece biri olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁵.

Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri ikiye ayırarak açıklamaktadır:

- ✓ Görelî bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde tatmin/tatminsizlik duygularına neden olan tepkiler,
- ✓ Bireyin olması gereken şeye ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde kızgınlık duygularına neden olan tepkiler. Tatmin, kazanımların görelî düzeyi ile ilgili inançlara dayalı olarak oluşurken, kızgınlık tepkisi, kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır¹⁰⁶. Diğer bir deyişle Bilişsel Atıf Teorisi, kazanımla ilişkili faktörler ve süreçle ilgili faktörler olmak üzere çift faktör modeli sunmaktadır. Ancak yine Folger (1993) tarafından geliştirilen Teori'nin yeni versiyonu kazanımları dağıtan kişileri ve dağıtım sürecinde kullanılan prosedürleri de içermektedir¹⁰⁷. Örgütsel adaletle ilgili bütünleştirici bir süreç teorisi olarak Bilişsel Atıf Teorisi'nin katkılarına rağmen eksik kaldığı yönler de bulunmaktadır. Folger ve Cropanzano'ya (2001) göre teori, adil olmayan davranıştan diğerlerini sorumlu tutmak için gereken koşulları tanımlamasına karşın, sorumluluk yargısına nasıl varıldığına ilişkin süreçleri açıklamamaktadır. Ayrıca Teori'nin Eşitlik Teorisi'ne benzer şekilde, atıfta bulunulan kişilerin sosyal ve psikolojik yönünden çok, ekonomik yönlerini ele almış olması eksik yanlarından bir diğeri olduğu söylenebilir¹⁰⁸.

¹⁰⁴ Greenberg, (1987), age. s. 17.

¹⁰⁵ Folger and Cropanzano, (1998), agm. s.55.

¹⁰⁶ Greenberg, (1987), age. s. 17.

¹⁰⁷ Chan, (2000), agm. s.76.

¹⁰⁸ R.FOLGER and R.CROPANZANO, "Fairness Theory: Justice as Accountability" in Greenberg, J., Cropanzano, R., (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, 2001, s.1-55.

2.5.2.5. Folger ve Cropanzano'nun Adalet Teorisi

Bilişsel Atıf Teorisi'nin eksik kaldığı yönlerinin giderilmesi amacıyla Folger ve Cropanzano (1998) tarafından, yeniden ele alınarak güncellenmesi sonucunda ortaya çıkan teori, "Adalet Teorisi" olarak adlandırılmıştır. Adalet Teorisi, sosyal adaletin ana temasının bireyin bir diğer bireyi suçlaması olduğunu varsaymaktadır. Kişiler genellikle adaletsiz bir durumu tanımlarken, bir kişinin maddi ya da psikolojik durumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğer bir kişiyi sorumlu tutmaktadırlar. Eğer sorumlu tutulacak herhangi biri yoksa bu durumda sosyal adaletsizlik de yoktur. Bu nedenle "sorumluluk" süreci adalet için önem arz etmektedir. Kişiler bir bireyin davranışının adil olup olmadığına karar verirken, bireyin bu davranıştan sorumlu tutulup tutulamayacağını belirlemeye çalışmaktadırlar¹⁰⁹. Teori'ye göre bir durumun sosyal yönden adaletsiz bir durum olarak yorumlanabilmesi için üç sürecin, tümünün gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki, elverişsiz bir koşulun mevcut olması gereğidir. Bunun anlamı; mağdur olan kişinin (victim) bakış açısına göre bazı sıkıntıların varolmasıdır. Sürecin bu yönü "şart" (would) bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Yani bu süreç bireyin, başka bir durumun gerçekleşmesi halinde nasıl hissedeceğine ilişkin değerlendirmesi ile ilgilidir. Bireyin yaşadığı mevcut durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin şiddetini etkileyecektir. Buna ek olarak birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi/ekonomik, hem de sosyal ve psikolojik faktörleri dikkate alabilmektedir. Bu nedenle Adalet Teorisi'nin bu bileşeni, olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir.

İkinci süreç, adaletsiz uygulamadan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir. Bu süreçte birey, hedefin (target) (durumdan sorumlu kişi) farklı bir şekilde davranıp davranamayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Bu süreç Adalet Teorisinin "yapabilirlik" (could) bileşeni olarak adlandırılmaktadır. Sorumlu kişinin, ortaya çıkan durumun kendi inisiyatifi dışındaki kısıtlardan kaynaklandığı yolundaki açıklamalarla durumu kabullenmesi, olumsuz durumla karşı karşıya kalan bireyin, durumu adaletsiz olarak yorumlamamasına neden olabilecektir.

¹⁰⁹ Folger and Cropanzano, (1998), agm. s.21.

Üçüncü süreç ise “gereklilik” (should) bileşenidir. Bu süreç zararlı davranışın, kişiler arasındaki davranışın bazı etik prensiplerini ihlal edip etmemesi ile ilgidir. Bir durum, bazı ahlak kurallarını ihlal eden bir durum olarak görülmedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır. Bu bileşende adalet, insanların karşılıklı olarak birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili ahlaki bir konu olarak ele alınmaktadır¹¹⁰. “Şart” ve “Yapabilirlik” bileşeninde olduğu gibi “Gereklilik” bileşeninde de bir standart söz konusudur. Ancak burada bireyin karşılaştırma yaparken kullandığı standart diğerlerinde olduğu gibi kurguladığı bir standart değil, ahlakla ilgili bir standarttır¹¹¹.

2.6. Karar Verme (Decision Making) ve Kararlara Katılım (Participative Decision Making) Kavramı

Yönetimsel faaliyetlerinin en önemlilerinden birisinin hatta en önemlisinin karar alma veya verme olduğu düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar yönetimi “karar verme süreci” şeklinde tanımlamışlardır¹¹². Karar, yönetim sürecinin kalbidir. Bu yönüyle eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir¹¹³. Örgütte hiçbir davranış karar vermeden gerçekleşemez¹¹⁴. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özü ve esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir ve tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır¹¹⁵. Çünkü karar verilmediği zaman diğer yönetim fonksiyonlarının bir anlamı kalmamaktadır¹¹⁶. Bu yönüyle yönetimde karar sürecinin etkililiği örgütsel etkililikle eşdeğer bir nitelik taşır. Ancak yönetimsel süreçlerde etkili kararlar almanın en önemli koşulu alınacak kararlardan etkilenecek tüm unsurları karar sürecine katmaktır. İnsan, duygu, düşünce ve kişiliğiyle içerisinde yer aldığı sistemi etkileyen ve bu sistem tarafından etkilenen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla örgütsel amaçları gerçekleştirmede iş göreni dikkate almak, yönetimsel süreçlerde söz sahibi

¹¹⁰ Cropanzano et al., (2001), agm. ss..168-169.

¹¹¹ Folger and Cropanzano, (1998), agk (içinde), s.21.

¹¹² O., ALPUGAN, M.H., DEMİR, M., OKTAV, ve N., ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayınları, 3. Basım, İstanbul, (1993), s.211.

¹¹³ N.CHUVA, “Managerial Decision Making Ability of Professional Nurses in a Primary Care Unit”, *Journal of Nursing Management*, 6 (5), (2004), ss. 17-21, Z. Bursalıoğlu, “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış” Pegem Yayıncılık, Ankara, (1999), s.80.

¹¹⁴ A. ATAĞLI, “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi” MEB. Yayınları, İstanbul, (1997), s.25.

¹¹⁵ M. Aydın, “Eğitim Yönetimi” Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara, (1998) s.126.

¹¹⁶ Y.KUZGUN, “PDR’de Kullanılan Ölçekler”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2005), s.8.

kılmak gerekmektedir. Yönetici işletme ile ilgili kararlar alırken personeli dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım gerçekçi olmalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.

Drucker; yönetsel becerilerin temelini etkili karar vermeye bağlı olduğunu belirtmektedir. Etkili karar, organizasyonun enerjilerini, kaynaklarını ve görüşünü harekete geçirerek etkili eylemlerin oluşması ile sağlanır¹¹⁷. Dolayısıyla, örgütsel süreçlerde alınacak kararların etkililiğini ve verimliliğini sağlamak, yönetsel beceri ve örgütsel başarı açısından oldukça önemlidir. Kararların etkililiğini ve verimliliğini sağlarken dikkat edilecek en önemli hususun, alınacak kararlara iş görenlerin katılımının sağlanması olduğu söylenebilir.

Yöneticilik işi çok boyutlu bir iştir. "Yönetici ne yapar?" veya "Yönetici ne iş yapmalı?" sorularına değişik açılardan değişik cevaplar verilebilir. Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın daima ön plana çıkan, bir nevi " olmazsa olmaz " niteliği taşıyan bir iş hemen göze çarpmaktadır: "Karar Vermek"¹¹⁸. Yöneticiler tarafından rahatlıkla kullanılacak değişik karar verme prosedürleri mevcuttur. Bu prosedürlerin bir kısmında ast konumundaki çalışanlar büyük oranda kararlara katılırken, diğerlerinde söz konusu katılım çok düşük bir oranda gerçekleşmektedir. Hatta bazı karar verme prosedürlerinde çalışanlar tamamen devre dışı bırakılmakta ve bütün kararlar yalnızca yöneticiler tarafından alınmaktadır. Bu durum Lewin, Lipit ve White'in çalışmaları sonucunda tanımladıkları üç farklı lider tiplerinde (otoriter, demokratik ve özgürlükçü) kendini göstermektedir¹¹⁹. Otoriter liderler hemen hemen astlarına hiç danışmadan kararları kendileri verirken, özgürlükçü liderler karar verme yetkisinin bütünü ast konumundaki çalışanlara devrederler. Bir başka ifadeyle, otoriter liderler karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine hiçbir şekilde yer vermezler, özgürlükçü liderler bütün kararların çalışanlar tarafından verilmesini beklerler¹²⁰. Demokratik liderler ise çalışanları ile müşterek hareket ederek kararları birlikte verirler. Yukarıda değinilen karar verme prosedürlerinden çalışanların kararlara

¹¹⁷ P. F. DRUCKER, "Yönetim-Görevleri, Sorumlulukları ve Uygulamaları" Çev. Fatoş Dilber, ODTÜ Basım İşliği Ankara, (1994) s.348.

¹¹⁸ T. Koçel, "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Yay., İstanbul, (2007), s.57.

¹¹⁹ K. LEWIN, R. LIPPETT and R.K., WHITE, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, (1939) s.10.

¹²⁰ F.A. HELLER and G., YUKL, "Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, (1969), s.230.

katılımlarına esas alan katılımcı karar verme anlayışının (demokratik anlayış) kökleri çok eskilere dayanmakla birlikte, günümüzde popülerliği gittikçe artmaktadır. Coch ve French'in¹²¹ yapmış oldukları orijinal "Harwood Manufacturing Company" çalışmasından başlayarak günümüze değin katılımcı karar verme çalışanlar ile ilgili problemlerin çözümünde etkili bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir¹²².

2.6.1. Karar verme (decision making)

İnsanlar, gerek bireysel olarak, gerek aile veya toplum içinde, gerekse örgütlerdeki görevleri gereği yapmış oldukları faaliyetlerinde sürekli olarak kararlar vermek ve karşılıklarına çıkan sorunları çözmek zorundadırlar. Çözmek zorunda kaldıkları problemler, gerçek durumun koşulları, arzu edilen durumun koşullarından farklı olduğunda ortaya çıkar. İşte tam bu noktada kişiler karar vermek durumunda kalırlar.

Verilen her bir karar beraberinde başka karar verme ihtiyaçlarını ve problem çözmeye yönelik faaliyetleri gerekli kılar. Bu yönüyle karar verme ve problem çözüme faaliyetleri, örgütlerde yürütülen her işlev için gerekli ve dinamik süreçlerdir.

Karar, kelime anlamı itibariyle "bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı" anlamına gelmektedir. Bir başka tanımla karar; eylemi etkileyen her türlü yargı'dır¹²³. Karar verme ise, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir ilişkiler topluluğu, bir süreçtir¹²⁴. Bu bağlamda karar verme (decision-making) süreci birden fazla seçenek bulunması durumunda, bunlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır¹²⁵ şeklinde tanımlanmaktadır. Benzer bir tanımla "Karar verme" yi bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesi olarak tanımlayabiliriz¹²⁶.

Olay ve olayların boyutlarının artması durumunda karar verme karmaşık, zaman alıcı ve pahalı bir işlem olabilir. Karar verme, her yönetim seviyesinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü konumunda olan farklı seçeneklerin tüm

¹²¹ L., COCH and J.R.P., FRENCH, "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1(4), (1948).

¹²² J.N., SINGER, "Participative Decision Making About Work: An Overdue Look At Variables Which Mediate Its Effects", *Sociology of Work and Occupations*, 1, (1974), s.347.

¹²³ Z. Bursalıoğlu, "OkulYönetiminde Yapı Yapı ve Davranış", PegemYayın No:1 Ankara, 1991, s.51.

¹²⁴ T. KOÇEL, "İşletme Yöneticiliği", 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, (2003), ss.80-82.

¹²⁵ K. TOSUN, "İşletme Yönetimi Genel Esaslar", Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara, (1992), s.308.

¹²⁶ Aydın, age. s.126.

yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götüreceği olanın belirlenmesidir¹²⁷. Benzer bir tanımla karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir¹²⁸. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır¹²⁹.

Karar verme sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar olmakla beraber Koçel, karar verme sürecinde, elde edilen veriler, bilgiler ve datalardan hareketle kişinin veya yöneticinin öncelikle karar vermeyi gerektiren bir durum olduğunu kabullenmesinden sonra karar verme sürecini beş safha içerisinde gerçekleştirdiğini ileri sürmektedir. Çizelge 2.1’de gösterilen bu safhalar¹³⁰:

- Amacın belirlenmesi ve sorunun tanımlanması,
- Bu aşamadan sonra elde edilen bilgiler ışığında amaç ve sorunların irdelenmesi, önceliklerin saptanması,
- Amaca ulaşmayı ya da sorunu çözmeyi sağlayacak çeşitli alternatiflerin ortaya konulması,
- Daha sonra bu alternatiflerin irdelenmesi ve değerlendirilmesi ve,
- Seçim kriterinin belirlenmesi ve seçimin yapılmasıdır. Bu süreç sonucunda karar verilmiş olmaktadır. Karar sürecinin ardından kararın takipçisi olmak da gerekir. Verilen kararın sonuçlarının takip edilmesi ve değerlendirilmesi alınacak yeni kararlarda yol gösterici olacaktır.

Çizelge 2.1. Karar Verme Süreci.

	1’nci Safha	2’nci Safha	3’üncü Safha	4’üncü Safha	5’inci Safha
Veri, Bilgi, Data	Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama	Amaç ve sorunları irdeme/ öncelik belirleme	Alternatif Belirleme	Alternatifleri İrdeme ve Değerleme	Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, ss.80-82.

¹²⁷ S., BANKIRAN, “Karar Verme”, Der Yayınları, İstanbul, (1983), s.4.

¹²⁸ Aydın, age. s.126.

¹²⁹ J. L. McCAMY, “An Analysis of the Process of Decision-makings”, *Public Administration Review*, Winter Vol. 7 No:1, (1947), s.41.

¹³⁰ Koçel, (2003), age. ss.80-82.

2.6.1.1. Karar verme sürecini etkileyen faktörler

- Karar verme sürecini etkileyen faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür¹³¹:
- İyi kararlar verebilme kaygısı: Yöneticiler, olanağı elverdiği ölçüde doğru ve tutarlı karar vermek isterler. Bu durum ise yöneticiler üzerinde büyük baskılar ve iyi karar verememe kaygıları yaratır. Bu tip baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler.
 - Kararların çevresi: Örgütsel ve fiziksel çevre, kararın verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevlerindedir. Kararın çevresi amaç ile fiziksel ve toplumsal çevre öğelerinden oluşur ve karar bu öğeler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi gerektirir. Karar veren yöneticinin görevi, çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir.
 - Kararlarda zaman etmeni: Yöneticinin karar verme sürecine ayıracağı zaman ve kararın öğrenilme zamanı, kararı etkiler. Zamanlamada, kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile örgüt içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.
 - Kararların iletilmesi: Kararın ilgililere iletilme zamanı ve biçimi önemlidir.
 - Karar vermede psikolojik sorunlar: Karar veren kişinin kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları ve içinde bulunduğu psikolojik durum kararı etkiler.
 - Karar verme ve hüristik: Sorun çözme ve karar verme eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için, bireyler çoğu kez zihinsel birtakım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara dönüştürürler. Karar vermede kişiye yardımcı olan bu tür kestirme yollara hüristik denilmektedir.
 - Katılma: Katılma kararları ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları hatta bazen kararı başlatmaları durumudur. Günümüzde artık “yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak” anlayışı yerine, kararları işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir¹³².

¹³¹ H. CAN, “Organizasyon Ve Yönetim”, Adım Yayıncılık, Ankara, (1992), ss.233-238.

¹³² Koçel, (2003), age. s. 77.

2.6.1.2. Karar çeşitleri

Örgütlerde alınan kararların analizini yaparken birçok kriterden yararlanmak mümkündür. Örneğin bunlardan biri, “içe dönük kararlar” ile “dışa dönük kararlar” ayrımı şeklinde yapılabilir. İşletmenin iç yapısı ve üretimi ile ilgili olanlar, içe dönük kararlardır. Pazar, rekabet durumu, sendikalar v.b. gibi kararlar ise dışa dönük kararlardır. Kapsamları itibariyle incelendiğinde ise kararları iki başlık altında toplamamız mümkün olduğu görülmektedir: Birincisi, işletmenin tümünü ilgilendiren kararlar, ikincisi, belirli bir bölümü veya fonksiyonu ilgilendiren kısmi kararlar. İşletmenin bütünü ilgilendiren kararlar ile kısmi kararların izahında tam bir açıklık mevcut değildir. Bazı yazarlar işletmenin bütünü ilgilendiren kararlara “Stratejik Kararlar” adını vermekte, bu kararların içine işletmenin çevresiyle ilişkilerini ve tüm organizasyon yapısının belirlenmesini dahil etmektedirler. Eylemsel (operasyonel) kararlar adı altındaki ikinci grubu ise tamamen fonksiyonel bölümlere mal etmektedirler¹³³. Karar çeşitleri ile ilgili yaptığı analitik analizden yola çıkarak Ansoff’un ileri sürdüğü tasnif ile konuya açıklık getirilecektir. Ansoff’a göre işletmedeki kararları üç gruba ayırarak incelemek mümkündür. Bunlar¹³⁴:

- ✓ Stratejik kararlar,
- ✓ Yönetmel kararlar,
- ✓ Eylemsel kararlardır.

Stratejik kararlar, işletmede alınan üst düzey kararlardır. Çevre analizleri yönünde, işletmenin amaçlarını belirleme, amaçlara ulaştıracak pazarları, faaliyet alanlarını seçmeyle ilgilidirler. Şirketlerin stratejilerinin ve örgüt yapılarının uyumlu olması gerekmektedir. Dolayısıyla, stratejik kararların, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu yönüyle, genellikle dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Konu kar açısından düşünülürse, hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar almak söz konusudur. Buna, “faaliyet sahasının seçimi” de denilebilir. Stratejik kararları ilgilendiren başka bir husus da, işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Amaçları kesin ve açık bir biçimde belirledikten sonra onlara ulaşmak için faaliyet sahasının seçimi ve mevcut kaynakların amaçları

¹³³ R.L. ACKOFF, “The Meaning of Strategic Planning”. *The McKinsey Quarterly*, (Winter 1971), ss. 48-61.

¹³⁴ H.I. ANSOFF, “Toward a Strategic Theory of The Firm, in *Business Strategy*”, (Readings Texts) Penguin Education, (1971), ss. 14.

gerçekleştirecek şekilde optimal dağıtılması gerekmektedir. O halde stratejik kararlar, işletmenin rekabet ortamında, gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine incelenmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, bu tür kararları etkileyen en önemli husus çevrede baş gösterecek olan ekonomik, sosyal, politik v.b. değişimlerdir¹³⁵.

Meyer'e göre stratejik kararlar; işletmenin belli bir faaliyet konusuna yönelimi ile ilgilidir. Bu yönelim iki yönde olmaktadır: Birincisi, işletmenin amaçlarına dönük (yani işletmeye dönük) yön, ikincisi, dışarıya, ürünlere ve pazarlara dönük yöndür. Kısaca söylemek gerekirse, yaşayan bir canlı olarak, işletmenin yaşamını devam ettirdiği ortama uyabilmesi için o ortamın koşullarını devamlı olarak takip etmesi gerekmektedir. Ondan sonra da elde ettiği veya edeceği kaynaklarını nasıl değerlendireceğini saptaması, amaçlarını gerçekleştireceği faaliyet alanlarını araması, yeni ürün-pazar bileşimini uygun bir biçimde seçmesi gerekecektir. Kısaca stratejik kararların, işletmenin genel amaçlarını saptama ve amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme ile ilgili kararlar olduğu söylenilebilir¹³⁶.

Yönetsel Kararlar, işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidirler. İşletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının oluşturulması ve geliştirilmesi ile ilgilidirler. Organizasyon yapısını oluştururken karar verilmesi gereken hususlar, yapılacak işler için hangi kademelere ihtiyaç olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, kademeler arasındaki hiyerarşik paralel (veya yatay), çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği, haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir¹³⁷.

Meyer, işin sosyal yönüne çok fazla önem vermiş olmalı ki, yönetsel kararları "Socio-Administrative" adı altında toplamakta ve ekonomi deyimiyle bu kararları, kaynakları elde etme ve aktiflere yatırma, yapıyı vücuda getirme ve bunları koruma – geliştirme ile ilgili kararlar olarak nitelendirmektedir. Meyer ayrıca, bu kararlara diğer işletmelerle yapılan anlaşmalar, birleşmeler ve yeni gruplaşmaları da katmaktadır.

¹³⁵ E. Eren, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", İstanbul, Beta Yayınları, 6. Baskı., (2002), ss.29-33.

¹³⁶ J. MEYER, "Objectifs et Strategies de L'Enreprise", Dunod; Paris, (1972), s.7.

¹³⁷ Ansoff, (1971), age., s.14.

Yeniden gruplaşma ve kaynaşmalar, gelişme amacı ve yeni ürün ve pazar kararları ile ilgili olduğundan, daha ziyade stratejik bir niteliğe sahip bulunmaktadır¹³⁸.

Eylemsel Kararlar, günlük faaliyetlerle ilgili kararlar olup, işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticilerin zamanını en çok alan faaliyetlerdendir. Amaç, mümkün olan en etkili şekilde kaynakların değişim sürecini sağlamaktır. Bütçe kaynakları bu amacı sağlamak için uygun şekilde dağıtılır. Örneğin; alış ve satış fiyatlarının tespit edilmesi, satış artışını sağlayacak çalışmalar, üretim programı ve stok seviyelerinin gözden geçirilmesi gibi kısa süreli faaliyetler bu gruba dahildirler. Diğer bir ifadeyle eylemsel kararlar, işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim sürecine girmesini sağlamaktadırlar. Ürünlerin üretimi, dağıtımı ve satışıyla ilgili kararlar, eylemsel kararlardır¹³⁹.

2.6.2. Kararlara katılım (participative decision making)

Katılımcı karar verme konusunda literatürde genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır¹⁴⁰. Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimine katılımcı karar verme denilmektedir¹⁴¹. Benzer bir tanımla katılımcı karar verme “birlikte karar verme” veya karar verme yetkisinin üstler ve astların birlikte kullanımı¹⁴² olarak tanımlanır. Singer katılımcı karar vermeyi; iki veya daha fazla tarafın plan ve politika yaparken veya kararlar verirken birbirlerini etkilemeleri süreci olarak tanımlamaktadır¹⁴³. Genel anlamıyla katılımcı karar verme bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci olarak ifade edilmektedir¹⁴⁴.

¹³⁸ Meyer, (1972), age. s.7.

¹³⁹ Eren, (2002), age. ss. 29-33.

¹⁴⁰ E. RAUSCH, “Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making”, *Management Development Review*, 9(4), (1996), ss.29-34, M., TREMPLOY and A.,ROGER, “Career Pletouing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers”, *International Journal Of Human Resource Management*, 15(6), (2004), s.999.

¹⁴¹ M., MULDER and H.,WILKE, “Participation and Power Equalization”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(5), (1970), s.432, S.S. ANDALEEB and G.V. WOLFORD, “Participation in The Workplace: Gender Perspectives From Bangladesh”, *Women in Management Review*, 19(1), (2004), s.54.

¹⁴² M. MITCHELL, A. MARCHINGTON, P. WILKINSON, ACKERS ve J., GOODMAN, “Understanding the Meaning of Participation: Views From the Workplace”, *Human Relations*, 47(8), (1994), ss.867-894.

¹⁴³ Singer, age. s.348 .

¹⁴⁴ E.A. LOCKE, D.M. SCHWEIGER and G.P. LATHAM, “Participation in Decision Making: Whwn Should It Be Used?”, *Organizational Dynamics*, 14, (1986), ss..65-79.

Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır¹⁴⁵. Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve arkadaşları ile Wang¹⁴⁶, “kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar” olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir.

Yukarıda verilen tanımlarda genellikle ön plana çıkan grupsal karar verme sürecidir. Yani, kararların bir grup çalışan tarafından verilmesi katılımcı karar vermeye eşdeğer olarak ortaya çıkabilmektedir. Fakat yalnızca grup halinde karar vermeyi katılımcı karar vermeye eşit olarak kabul etmek katılımcı karar vermenin sınırlarını daraltmak anlamına gelir. Hâlbuki eğer herhangi bir işgörene kendi işini nasıl yapacağına ilişkin kararı yalnız başına verebilecek yetki devredilmiş ise bu da katılımcı karar vermenin kapsamına girmektedir¹⁴⁷.

Çalışanların karar verme sürecine katılma arzu ve becerileri ile organizasyonun katılımı teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın derecesini belirler¹⁴⁸. Karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince, işlemin başından ve uzun bir süre katılımını ifade etmektedir¹⁴⁹.

Katılımcı karar vermenin bir örgütsel uygulama haline dönüştürülmesi için izlenmesi gereken adımlar şunlardır¹⁵⁰:

✓ Çalışanların ümit ve korkularının açığa çıkarılması: Kararların, katılımcı bir şekilde alınabilmesi ve karar verme sürecine herkesin katkısının sağlanabilmesi için klasik hiyerarşiye dayalı örgütsel yapılarda değişikliğe gitmek ve bunu üst yönetimin desteklediği bir uygulama haline dönüştürmek son derece önemlidir. En önemlisi de,

¹⁴⁵ Z. BURSALIOĞLU, “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış” 10. Baskı, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, (1998), s.159.

¹⁴⁶ J.R.P., FRENCH, J., ISRAEL and D., AS, “An Experiment on “Participation in a Norwegian Factory”, *Human Relations*, 13(1), (1960), s.3, Y. WANG, “Trust and Decision Making Style in Chinese Township- Village Enterprises”, *Journal of Management Psychology*, 18(6), (2003), s.541.

¹⁴⁷ İ.BAKAN ve T.BÜŞÜKBEŞE, “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13 (1), Isparta, (2008), ss.34.

¹⁴⁸ R. COŞKUN, “Modern Yönetim Yaklaşımları (Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme)”, Beta Yayınları, İstanbul, (2002), s.221.

¹⁴⁹ C. CELEP, “Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü”, *Eğitim Yönetimi*, 2 (19), İstanbul, (1996), s.57.

¹⁵⁰ L. A. SHİPARSKİ, RN, BSN, MS, “Engaging in Shared Decision Making: Leveraging Staff and Management Expertise” *Nurse Leader*, (February 2005), ss.36-40.

kurum içerisindeki tüm çalışanların ortaya çıkacak yeni yapılanmaya ilişkin korkularını ortadan kaldırmaya vakit ayırmanın gerekli olduğunu anlamaktır.

✓ Büyük resim: Örgütsel Planlama ve Destek: Katılımcı karar vermenin, kurum içerisinde özellikle üst yönetim ve genelde de tüm çalışanlar tarafından desteklenen ve kabul edilen bir uygulama haline dönüştürülmesi, başarı için en önemli koşuldur. Bir başka ifadeyle, katılımcı karar verme, “moda” ya da “göz boyayıcı” ve vitrine yönelik bir uygulama olmaktan öteye geçirilip, kurumun bünyesine bütünüyle nüfuz etmesi ile sağlanabilir.

✓ Değişime dirençle mücadele: Değişim içeren her uygulama gibi katılımcı karar verme uygulaması da başlangıçta bir direnç ile karşılanabilir. Örgütsel ortamda bir değişim önerildiğinde genellikle bir tarafta bu değişimi destekleyenler, diğer tarafta da bu değişime direnenler şeklinde iki grup ortaya çıkacaktır. Bu noktada önemli olan, bu iki grup arasındaki çatışmayı yönetilebilir sınırlar içerisinde tutmaktır. Amaç, değişime direnen çalışanları, değişimin kendileri açısından bir fayda ortaya çıkaracağına ikna ederek, onları kazanmaktır.

✓ Katılımcı karar verme konusunda eğitim verme: Ne kadar maliyetli olursa olsun katılımcı karar verme sürecine ilişkin hem yöneticilere hem de çalışanlara eğitim programları düzenlemek ve gerçekleştirmek son derece yararlıdır. Bunlar çok değişik şekillerde düşünülebilir. Bu bağlamda yapılan yaygın uygulamalar, bir iki gün içerisinde gerçekleştirilen seminerler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu toplantılarda, katılımcı karar verme ile ilgili temel bilgiler, konuya ilişkin pratik uygulamalar ve bu uygulamalardan elde edilen kazanımlar işlenmelidir.

✓ Yöneticinin rolü: Yöneticinin rolü, bütün kararları almak yerine katılımcı karar verme sistemlerini tasarlamak şekline bürünmektedir. Pek çok yönetici kararların paylaşıldığı bir ortamda kendilerine ihtiyaç duyulmayacağı şeklinde bir korkuya kapılabilir. Ancak bu korku yukarıda ifade edilen eğitim programları ile giderilebilir. Esasında katılımcı karar verme sürecinin yerleştirildiği pek çok örgütsel yapıda bulunan yöneticilerin, iş tatminlerinin, işe olan ilgilerinin ve işle ilgili daha pek çok olumlu çıktılarının arttığı gözlenmektedir.

✓ Paylaşılan kararların sınırları: Katılımcı karar verme süreci ile ilgili en temel sorulardan birisi, hangi kararların katılımcı bir şekilde alınacağına ilişkin bir listenin olup olmadığıdır. Böyle bir liste yoktur. Daha doğrusu, katılımcı karar vermeyi tüm

kararların alınmasında uygulanan bir süreç olarak görmek gereklidir.

2.6.2.1. Çalışanların Kararlara Katılım Dereceleri

Araştırmacılar, ast konumundaki çalışanların kararlara katılma derecelerini ifade etmek üzere aralarında çok büyük farkların bulunmadığı değişik modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerde kararlara katılım derecesi Çizelge 2.2’de görüldüğü gibi; bir ucunda “katılmamanın” yer aldığı, diğer ucunda da tam katılımın olduğu bir düzlem üzerinde açıklanmıştır.

Çizelge 2.2. Karar Doğrusu.

ASTLARIN KARARLARA ETKİSİ DÜŞÜK DÜZEYDE			ASTLARIN KARARLARA ETKİSİ YÜKSEK DÜZEYDE	
1	2	3	4	5
Açıklama olmaksızın yönetici tarafından verilen karar	Açıklama yapılarak yönetici tarafından verilen karar	Danışmacı karar verme	Birlikte karar verme	Astları yetkili kılarak (görevlendirerek) karar verme

Kaynak: F.A., HELLER ve G., YUKL, “Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, (1969), s.230.

Heller ve Yukl’a göre bir organizasyonda ast konumunda çalışanların kararlara katılım dereceleri bir düzlem üzerinde ifade edilmek istenilirse bu düzlemin bir ucunda astların hiç etkisi olmadan alınan kararlar diğer ucunda ise tamamen astların istekleri doğrultusunda alınan kararlar bulunur¹⁵¹. Heller ve Yukl’un Çizelge 2.2’de gösterilen modelinde beş farklı karar prosedürünün bulunduğu görülmektedir.

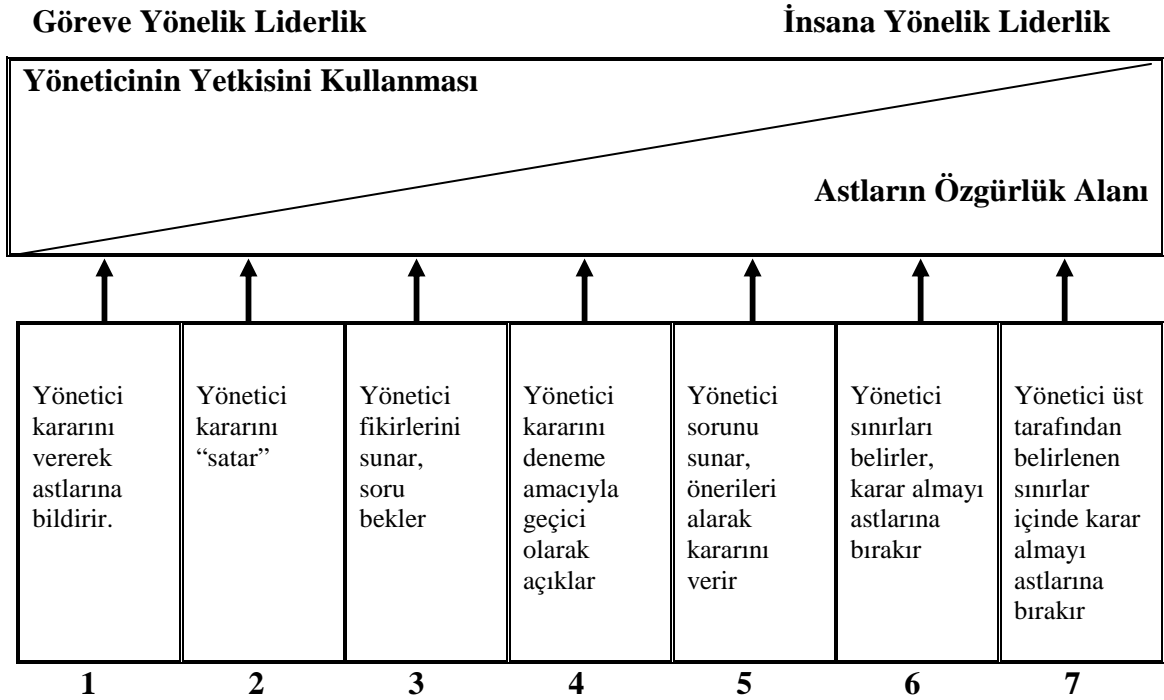
Heller ve Yukl’un modeline çok benzeyen bir model ise Tannenbaum ve Schmidt¹⁵² tarafından geliştirilmiştir. “Liderlik Davranışları Doğrusu” olarak

¹⁵¹ F.A., HELLER and G., YUKL, “Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, (1969), ss.227-241, A.S. TANNENBAUM and W. SCHMIDT, “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, 36, (1958), ss.95-101, V.H. VROOM and P.W. YETTON, “Leadership and Decision Making”, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, (1973), J.A. BELASCO and J.A. ALUTTO, “Organizational Impacts of Teacher Negotiations”, *Industrial Relations*, 9, (1969), ss.67-79.

¹⁵² Tannenbaum and Schmidt, (1958), age. ss. 95-101.

isimlendirilen ve şekil 2.3’de gösterilen bu modelde hangi düzeyde katılımcılığın gerçekleştirilebileceği bir doğru üzerinde gösterilmektedir¹⁵³.

Çizelge 2.3. Liderlik Davranışları Doğrusu.



Kaynak: Z., SABUNCUONLU ve M., TÜZ, “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, (1998), 178.

Yetki kavramı üzerinde kurulan modelde belli bir durumdaki liderlik davranışının liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetki derecesinin bir kombinasyonundan meydana geldiği kabul edilmektedir. Modeli oluşturan düzlemin en solunda “yönetici kararını vererek astlarına bildirmektedir”. Burada yönetici astlarına hiç danışmaksızın kendi isteği doğrultusunda kararları verir.

Bu aşamada otoriter yönetim anlayışı ile hareket edilmekte olup ast konumundaki işgörenlerin kararlara katılımlarına imkan tanınmamaktadır. Modeli oluşturan düzlemin en sağında ise “yönetici üstleri tarafından belirlenen sınırlar içinde karar almayı astlarına bırakır”. Dolayısıyla burada kararlar yöneticiler tarafından belirlenen sınırlar içinde kalmak koşuluyla astlar tarafından verilir ve yöneticilerin kararlar üzerinde doğrudan etkileri bulunmamaktadır. Araştırmacılara göre, modelde yer alan ilk ve son karar verme prosedürü yani yöneticilerin (ilk prosedür) ve astların (son

¹⁵³ Z. SABUNCUONLU ve M. TÜZ, “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, (1998), s.178.

prosedür) yalnız başlarına almış oldukları kararlar katılımcı karar verme kapsamına girmemektedir. Bunların dışında kalan karar verme prosedürleri yani yönetici ve astların müşterek bir şekilde almış oldukları kararlar katılımcı karar verme kapsamına girmektedir¹⁵⁴.

Liderlerin yaptığı en önemli işin karar vermek olduğu görüşünden hareketle, 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşarak “karar ağacı modeli” olarak da ifade edilen modellerini geliştirmişlerdir. Modele göre ; kararları etkin kılan ve onları iyi verilmiş kararlar düzeyine ulaştıran temel unsurlardan birisi de bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımını sağlamaktır. Astların uygun biçimde kararlara katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Bu durum aynı zamanda liderliğin etkililiğini artırır ve astları geliştirir. Astların kararlara katılımı bu olumlu sonuçları doğurabileceği gibi zaman kaybı, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması, kararların gecikmesi gibi olumsuzluklar da yaratabilir. Modele göre lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda “en iyi” olarak nitelendirilebilecek bir karar verme sürecinin olmadığını savunan Vroom ve Yetton, geliştirdikleri modellerinde beş ayrı karar verme tarzı belirlemişlerdir¹⁵⁵:

- ✓ Lider mevcut bilgisiyle kararı verir ve uygulatır.
- ✓ Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emir verir.
- ✓ Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir.
- ✓ Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir.
- ✓ Lider sorunu grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir.

Vroom ve Yetton, geliştirdikleri modelde; astların ne zaman, ne ölçüde ve nasıl kararlara katılacakları sorularını cevaplandırmaya çalışmışlardır.

¹⁵⁴ H.C., JAIN and A., GILES, “Workers’ Participation in Western Europe: Implications for North America”, *Relations Industrielles*, 40(4), (1985), s.749, G. HESPE and T., WALL, “The Demand for Participation among Employees”, *Human Relations*, 29(5), (1976), s.413.

¹⁵⁵ Vroom and Yetton, (1973), age.

2.6.2.2. Katılımcılık alanları

Katılımcılığın dört temel alanı bulunduğu ileri sürülmekte bunlar şu şekilde ifade edilmektedir¹⁵⁶:

- ✓ Amaç belirleme: Katılımcılığın dört temel alanlarından birisi amaç belirlemedir. Çalışanlar bir amacın belirlenmesi, bir iş dizaynının yapılması ve hatta işin yapılma hızının kararlaştırılmasında katılımda bulunabilirler.
- ✓ Alternatifler arasında seçim yapmak: Çalışanlar; çalışma saatleri, ekipmanın yerleştirilmesi veya rutin bir görevin yerine getirilmesi için kendilerine sunulan alternatifler arasında seçim yapmak yoluyla katılımda bulunabilirler.
- ✓ Problemleri çözümüleme: Çalışanlar bir sorunun tanımlanması ve alternatif çözüm yollarının bulunması yoluyla katılım sağlayabilirler.
- ✓ Örgütsel değişimi gerçekleştirmek: Çalışanlar; işletme politikaları, işe alım, işten çıkarma, kar paylaşımı ve yatırımlar gibi konularda örgütsel değişimi gerçekleştirmeye yönelik katılımda bulunabilirler.

Çalışanlar herhangi bir zamanda bu dört alandan biri veya hepsini kapsamına alacak şekilde katılımda bulunabilirler.

2.6.2.3. Katılımcılık metotları

Sashkin'e göre; bütün katılımcılık alanlarına uygulanabilecek üç temel katılımcılık metodu bulunmaktadır. Birincisi, çalışanların bireysel olarak karar verme sürecine katılım sağlayarak kendi kararlarını oluşturmaları veya kendi amaçlarını belirlemeleridir. İkincisi, çalışanların bir yöneticiyle bir araya gelerek bir karar verme takımı oluşturmalarıdır. Üçüncüsü ise bütün çalışanların diğer grup üyeleri yöneticilerden veya meslektaşlarından oluşan bir karar verme grubuyla bir araya gelerek katılımcılığı gerçekleştirmeleridir¹⁵⁷. Bu katılım türleri kalite çemberleri gibi formal bir yapıda olabileceği gibi, bir uzlaşmaya varmak için grup görüşlerinin belirtildiği informal yapıda da olabilir. Çalışanlar karar verme sürecine doğrudan katılabilecekleri

¹⁵⁶ N. NYKODYM, J.L. SIMONETTI, W.R. NIELSEN VE B. WELLING, "Employee Empowerment", *Empowerment Organizations*, 2(3), (1994), ss.46, M. SASHKIN, "Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods", *Academy of Management Review*, 1, (1976), ss.75-86, J.L. COTTON, D.A., VOLLRATH, K.L., FROGGATT, M.L. LENGNICK-HALL, VE K.R., JENNINGS, "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, 13 (1), (1988), ss.8-22.

¹⁵⁷ Sashkin, (1976), age, ss.75-86.

gibi, çalışanların düşünce ve endişelerini açıklayabilmek için seçilmiş bir temsilci aracılığıyla dolaylı olarak da katılabilirler¹⁵⁸.

2.6.2.4. Katılımcılık türleri

Cotton ve arkadaşları tarafından altı tür katılımcılıktan söz edilmiştir. Bunlar; iş kararlarına katılım, danışmacı katılım, kısa süreli katılım, çalışanların sahipliği sisteminin yarattığı katılım, temsili katılım, İnformal katılım olarak ifade edilen katılımcılık türlerini kısaca şöyle açıklayabiliriz¹⁵⁹.

- ✓ İş kararlarına katılım: Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili kararlara formal bir yapıda, doğrudan ve uzun dönemli katılarak bu kararların şekillenmesinde önemli oranda etkinliğe sahip oldukları katılımcılık türüdür.
- ✓ Danışmacı katılım: Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili kararlar üzerinde “iş kararlarına katılım” ile karşılaştırıldığında daha az oranda bir etkinliğe sahip oldukları formal, doğrudan ve uzun dönemli bir katılım türüdür. Çalışanlar konu üzerinde görüşlerini belirtmekle yetinir, kararın son şekli üzerinde önemli oranda etkiye sahip değillerdir.
- ✓ Kısa süreli katılım: Bu karar türünde de çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili kararlarda formal, doğrudan bir katılımcılık sergilerler ve verilen kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler.
- ✓ Çalışanların sahipliği sisteminin yarattığı katılım: Çalışanlar, hisse sahibi olduklarından diğer işletme ortakları gibi kararlara katılım hakkına sahiptirler. Dolayısıyla bu katılım türü formal bir yapıdadır. Çalışanlar işletmenin sahipleri konumunda bulunmalarına rağmen işletmede stratejik kararlar profesyonel yöneticiler tarafından verildiği için bu katılım türünde dolaylı katılım söz konusudur.
- ✓ Temsili katılım: Çalışanların işletmede alınan her türlü karar üzerinde katılımları formal ve dolaylı yapıdadır. Örneğin, yönetim kurulunda temsil edilme (işçi temsilcisi) veya işçi sendikaları aracılığıyla katılım gibi.

¹⁵⁸ Cotton et al., (1988), age. ss. 8-22.

¹⁵⁹ Cotton et al., (1988), age. ss.8-22.

- ✓ **İnformel katılım:** Bazı örgütler formal katılımı gerçekleştirecek katılımcı gruplara sahip olmayıp katılımcı karar vermeyi informal biçimde gerçekleştirirler. İnformel katılım, yöneticiler ile astları arasında karşılıklı bireysel ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve çalışanların yaptığı iş ile ilgili kararları kapsar.

2.6.2.5. Katılımcı karar vermenin faydaları

Kararlara katılımın, bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkin ve sağlıklı kararlar alarak işletme sorunlarının daha gerçekçi bir şekilde çözümlenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Çok yönlü etkisi nedeniyle kararlara katılma, çalışanları özendirme için kullanılan en etkili araçlardan birisidir.

Çalışanların, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayan kararlara katılım ile çalışanların örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesi kolaylaşır. Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulur, karara katılanların kişiliğini güçlendirir, yetişmelerini sağlar ve birleşme için bir güdüleme oluşturur¹⁶⁰. Örgütsel bağlılığı sağlama ve örgütsel sorunlarının çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle kişide çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından gelen övgülerin oluşturduğu doyum düzeylerini arttırır, morallerini yükseltir. Bu yönüyle bireyde örgütsel başarılarla özdeşleşmeye imkân verir, fikirlerinin değerli olduğu ve yeteneklerine saygı duyulduğu izlenimi yaratarak, verimliliğin artmasında önemli bir rol oynar¹⁶¹. Görüşlerine başvuru insanların beklentilerini karşılamaya imkân sağladığından ve doğrudan iletişim kurabilmeyi kolaylaştırdığından daha iyi bir örgüt iklimi yaratılmasına neden olur. Karara katılmayla grup bütünleşmesi (kimliği) ve bağlılığı gelişir, koordinasyonun gelişmesi sağlanır¹⁶². Bu gelişme mesleki doyumunun sağlanmasına önemli katkılarda bulunur. Kararlara katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli bir rol oynar.

¹⁶⁰ Bursahioğlu, (1998), age. s. 159.

¹⁶¹ Eren, (2000), age. ss.385-387, Aydın, age. s.130, M. TAŞ, "Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi". *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl:8, 32, (2002), s.537, Ataklı, age. s.25.

¹⁶² K. DAVIS, "The Case for Participative Management", *Business Horizons*, 6, (1963), ss.55-60.

Çalışanlar karar alma sürecine katıldığında, örgüte olan bağlılıkları artar, örgütsel sorunların çözümü için büyük istek duyar¹⁶³. Sorunların nasıl çözüleceği konusunda yeni düşüncelerin yaşama geçirilmesi kolaylaşır. Seçeneklerin ve olası sonuçların gurupça tartışılması alınacak kararlarda yanılma imkânını ortadan kaldırır¹⁶⁴. Hizmet işletmelerinde katılımcılık, hizmetin kalitesini belirler. Çünkü hizmet verenle, hizmet alan karşı karşıya yani yüz yüze bir ilişki içerisinde. Bu nedenle kurum çalışanlarından birinin yapmış olduğu hata kurumun tamamına yansır. Karara katılma, katılan tarafların farklı bakış açılarını ortaya koyacağı için, alınacak kararların daha sağlıklı ve isabetli olmasını sağlar. Alınan kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında önemli rol oynar. Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Verimliliği artırır¹⁶⁵. Birden fazla insanın aynı konu üzerinde uzmanlık bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmalarına imkân sağladığından dolayı alınan kararların kalitesini artırır¹⁶⁶.

Üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, kendilerine olan güven ve saygılarını artırır. İş görenlerin yönetime katılmasıyla, aralarındaki çatışmalar en aza indirilebilir¹⁶⁷. Yöneticilere karşı direnme eğilimi içerisinde bulunan informal gruplar, karara katılma sürecinde örgüt yönetimi ve diğer gruplarla daha yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulurlar. Çalışanlara kararların nasıl verildiğini öğrenme imkânı tanır ve alınan kararlar üzerinde katılım sağlamayan çalışanların yaptıkları yorumların etkinliğini azaltır¹⁶⁸, işbirliğini artırır¹⁶⁹, örgütsel

¹⁶³ R.C. KEARNEY and S.W. HAYS, "Labor Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm", *Public Administration Review*, 54(1), (1994), ss.44-51, J.A. WAGNER, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Research Evidence", *Academy of Management Review*, 19, (1994), ss.312-330, K.I. MILLER and P.R. MONGE, "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytic Review" *Academy of Management Journal*, 29 (4), (1986), ss.727-753.

¹⁶⁴ Aydın, age. s.130.

¹⁶⁵ Wang, (2003), age. s.541, S.S.K. LAM, X.P. CHEN VE J. SCHAUBROECK, "Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effect of Allocentrism and Efficacy", *Academy of Management Journal*, 45(5), 2002, ss.905-914.

¹⁶⁶ Rausch, (1996), age. ss.29-34, K.Y. WANG and S. CLEGG, "Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?", *Cross Cultural Management*, 9(1), (2002), s.31.

¹⁶⁷ İ. E. BAŞARAN, "Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi", Ekinoks Yay., Ankara, (2006), s.201.

¹⁶⁸ Andaleeb and Wolford, (2004), Agm. s.54.

¹⁶⁹ J.B. RITCHIE VE R.E. MILES, "An Analysis of Quantity and Quality, of Participation As Mediating Variables in the Participative Decision Making Process", *Personnel Psychology*, 23, (1970), ss.347-359.

amaçların daha iyi anlaşılmasına imkân tanır¹⁷⁰. Çalışanlar kararlara katıldığında, yönetimin aldığı kararları daha iyi anlayabilir ve uygulayabilirler. Aynı zamanda bu olanak sayesinde, çalışanların yönetim yeterliği ve deneyimi de artmış olur. Yönetici yönünden düşününce, böyle bir katılma, kararların doğruluğunu, astların bağlılığını ve moralini, örgütün de verimini artırır¹⁷¹. Ortaklaşa verilen kararların uygulanması kolaylaşabilir, dolayısıyla ortak amaçların gerçekleşmesi kolaylaşabilir¹⁷², çalışanların örgütsel değişimi kabul etmelerini kolaylaştırır¹⁷³. Ast-üst arasında diyalogu, bilgi alış-verişini artırarak iletişim engellerini ortadan kaldırır ve iletişimi kolaylaştırır. Ast-üst arasında işbirliği ortamını yaratarak denetimin daha etkin yapılmasına neden olur¹⁷⁴. Kararların başarıyla uygulanması yönünde anlamlı bir sosyal baskı oluşturur¹⁷⁵.

Çalışanların kendilerini etkileyen stratejik ve politik nitelikteki kararların alınmasına katılmalarını sağlamak suretiyle işletmede bulunan bütün bireyleri mutlu kılacak bir demokratik yönetimin oluşmasına olanak tanır¹⁷⁶. Çalışanın bilgi, tecrübe ve yeteneklerini yaptıkları işe katabilecekleri ve yaptıkları işin anlamlı olduğunu fark edebilecekleri demokratik çalışma ortamının yaratılmasını sağlayarak yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya etkisinin azaltılmasına yol açabilir. İşgörenlere birçok taleplerini bizzat dile getirme olanağı sağladığından işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi çalışma barışını bozacak eylemlerde azalmalar meydana gelir, örgütsel öğrenme sürecini arttırır.

Bedensel gücü yanında düşünsel gücünü de kullanmasına olanak tanıdığı çalışanın, kendisine olan güven duygusunu artırır ve kendisini gerçekleştirme özlemine kavuşmasını sağlar. Çalışanlarda yüksek karar verme gücüne sahip olmadan dolayı başarılı olma duygusunu geliştirerek kariyer uygulamaları üzerinde olumlu etkiler

¹⁷⁰ E.E. III. LAWLER VE J.R HACKMAN, "Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 53(6), (1969), ss.467-471.

¹⁷¹ Z. BURSALIOĞLU, "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", PegemA Yay., Ankara, (2002), s.95.

¹⁷² Başaran, age. s.201.

¹⁷³ C. GILL, T. BEAUPAIN, D. FROHLICH VE H. KREIGER, Workplace Involvement in Technological Innovation in European Community: Issues of Participation, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, (1993).

¹⁷⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, age. s.242.

¹⁷⁵ M.SASHKIN, "Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods", *Academy of Management Review*, 1, (1976), ss.75-86.

¹⁷⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, age. s.240.

yaratır ve örgütten ayrılma düşüncelerini azaltır¹⁷⁷. Kalite, performans ve motivasyonun artması ile örgüte duyulan güveni sağlamlaştırır¹⁷⁸.

2.7. Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık İle Etkileşimleri

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmaktadır. Zira bu gün örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne gelmelerine neden olacaktır. Bu nedenle günümüz örgütlerinin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve örgüte olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir.

Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen subjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Örgüt yönetimleri liderler örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini unutmamalıdır. Ancak, bu sürecin zor ve uzun zaman gerektirmesi örgütleri yıldırmasın. Çünkü, örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasında yer alan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, işle ilgili çabalar ve sadakatin çok önemli kazanımlar olması nedeniyle tüm örgütlerin,

¹⁷⁷ M. TREMPLOY and A. ROGER, "Career Pletouing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers", *International Journal Of Human Resource Management*, 15(6), (2004), s.1000.

¹⁷⁸ Rausch, (1996), age. ss.29-34.

çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırabilme konusunda büyük gayret göstermeleri ve hiçbir zaman bu konuda umutsuzluğa düşmemeleri gerekmektedir. Bu gayretlerin, çabaların sonucunda, çalışanların uzun süre örgütte kalması sağlanabilecek ve dolayısı ile daha az personel devri söz konusu olacaktır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılıkları artan bireyler, örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlı kalacak, örgütü için çalışmada istekli ve gönüllü olacak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli davranacaktır. Ayrıca, bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlıkları azalacak, moral ve motivasyonları yükselecektir. Bunlar da örgütsel hayata etkinlik ve verimlilik olarak yansıtacaktır.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisinin çalışanların iş ve işyerlerinden memnun olmamaları olduğu düşünüldüğünde, bu problemin giderilmesi örgütler için mal veya hizmet üretmek kadar asli bir fonksiyon niteliğine dönüşmektedir. Bu fonksiyonun gerçekleştirilmesinde çalışanın örgütünün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütü lehine ekstra çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğinin sürmesini istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak ortaya çıkmaktadır¹⁷⁹. Dolayısıyla her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak ister. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır¹⁸⁰. Çünkü örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülen unsur örgütsel bağlılıktır¹⁸¹.

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha çok diğer bir ifadeyle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine benim örgütüm diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar¹⁸². Genellikle çalışanların yüksek

¹⁷⁹ Dick and Metcafe, agm. s. 112.

¹⁸⁰ Savery and Syme, agm. s.14.

¹⁸¹ K. BECK and C. WILSON, "Police Officers Views On Cultivating Organizational Commitment Implications For Police Managers," *Policing: An International Journal Of Police Strategy and Management*, 20(1), (1997), s.175.

¹⁸² Oberholster and Taylor, agm. s.57.

bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir¹⁸³. İşcan ve Naktiyok¹⁸⁴ (2004) KOBİ çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma ile, örgüte karşı bağlılığı yüksek olan çalışanların genel iş tatminlerinin arttığını ve işten ayrılma eğilimlerinin azaldığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş, nitelikli bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez¹⁸⁵. Nitelikli, yetkin ve başarı güdüsü yüksek çalışanların, kendi organizasyonlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerinin, organizasyonu beğenmemelerinin ve en nihayetinde organizasyondan ayrılmalarının, organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlar üreteceği açıktır. Bu tür olumsuz sonuçların meydana gelmesini önlemek için en önemli husus, çalışanların organizasyona karşı bağlılığını artırmaktır. Yaratıcı ve yenilikçi olmayan, aynı zamanda organizasyonel bağlılığı düşük çalışanların istihdam edildiği organizasyonların başarılı olmaları ve hayatta kalmaları zordur. Çalışan - organizasyon bütünleşmesini sağlamak için, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına imkan vermek gereklidir. Organizasyonel bağlılığı artırma çabaları vasıtasıyla çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmak isteyen organizasyonların ise doğru teknikleri kullanmaları gerekir. Ama aynı zamanda çalışanlar da, potansiyellerini ortaya çıkarma ihtiyacını hissetmelidir. Diğer bir ifadeyle organizasyonlar çalışanların bağlılığını artırmak için birçok yöntem denese bile, çalışanlar buna istekli ve gönüllü olmadıkça bu durumun gerçekleştirilmesi zordur. Dolayısıyla yüksek düzeyde organizasyonel bağlılık için, en başta başarı ihtiyacı yüksek çalışanların organizasyonlara çekilmesi gereklidir.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin

¹⁸³ Chow, agm. s.3.

¹⁸⁴ İşcan ve Naktiyok, agm. ss.181-201.

¹⁸⁵ Northcraft and Neale, age. s.465.

sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir¹⁸⁶. Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir¹⁸⁷.

Örgütler için son derece önemli olan örgütsel bağlılık bir çok faktör ile ilişkili olup bu faktörlerden olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları, çalışmanın birinci bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır. Bu bölümde, örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ilgili yazında sıkça dile getirilen Örgütsel Adalet Algısı ve Kararlara Katılım ile ilgili tutumlar incelenecektir.

2.7.1. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ile etkileşimi

Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olduğunun görülmesi üzerine örgütsel adalet konusu üzerinde yapılan çalışmalarda son yıllarda önemli bir artış görülmektedir. İlgili yazında, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılık, ücret tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi etkilerini tespit etmeye yönelik çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında genel olarak çalışanların örgütsel adalet algılarının, yukarıda sözü geçen kişisel ve örgütsel sonuçlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülebilmektedir.

Meller ve Wynn (2000), otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili yazında yer alan kuramsal ve görgül pek çok çalışmanın odağının, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının ‘insanların adalet kayıtsız olmadıkları’ yani ‘adalet değer verdikleri’ varsayımı olduğunu belirtmektedirler¹⁸⁸. Örgütlerin ve yöneticilerinin adil davranıp davranmadıkları, çalışanlar için her zaman temel bir kaygı

¹⁸⁶ R. BALAY, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.” Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (2000), s.1.

¹⁸⁷ Balay, age., s.3.

¹⁸⁸ C. W. MUELLER and Tor WYNN, “The Degree to Which Justice Is Valued in The Workplace”, *Social Justice Research*, 13(1), 2000, ss.1-24.

olmuştur. Greenberg'e (2001) göre¹⁸⁹ adaletle ilgili olarak tüm çalışanlar her zaman potansiyel kaygılara sahiptirler. Ancak bu potansiyel kaygılar bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki de bireyin istenmeyen bir kazanım elde etmesi durumudur. Yani adillik ya da adaletsizlik algısını yaratan önemli etkenlerden biri çalışanların örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımlardır. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticileri ile ilişkileri ve elde edilen kazanımlara neden olan prosedürler konusunda da adil/ adaletsiz yargısına vardıkları bilinmektedir. Greenberg'e (2001) göre özellikle kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda çalışanlar bu kaynakların nasıl dağıtıldığı ile daha çok ilgilenmektedirler.

Konuyla ilgili çok sayıda ampirik çalışmadan¹⁹⁰ söz etmek mümkündür. Tüm bu çalışmaların ortak noktası, adalet algılamasının çalışanlarca çok önemsendiği, örgütsel faaliyet ve uygulamalarda haklılık/doğruluk anlayışına yer verilmesinin işle ilgili tutumları olumlu olarak etkilediği yönündedir.

Çalışanların örgütsel adaleti, hakkaniyet duygusunu algılamaları üzerinde liderle çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğinin (kalitesinin) belirleyici olduğu yönünde ampirik bulgular Folger ve diğ. (1989) ve Mc Farlin ve diğerlerinin (1992) çalışmalarıyla ortaya konulmuştur¹⁹¹. İşletmelerde sağlıklı bir çalışan ödüllendirme mekanizmasının, dolayısıyla -adalet anlayışının- çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanmasının, liderle olan ilişkilerin dolayısıyla çalıştıkları kuruma bağlılıklarının kalitesinde belirleyici olduğu yönündeki bulgular, Greenberg (1990), Wayne ve diğerlerinin (2002) çalışmalarıyla ortaya konmuştur¹⁹². Bu sonuçlar adalet anlayışının, işletmelerdeki önemini ve hakkaniyet algılamasındaki artış oranında örgüte bağlılığın da olumlu yönde etkilendiğini işaret etmektedir. Bunun içindir ki lider-üye ilişkilerinde sergilenen yönetim tarzı ve lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin kalitesinin, güven ve adalete dayanmasının fonksiyonel önemi, günümüz işletmelerinde yöneticilerin artan

¹⁸⁹ J. GREENBERG; "Studying Organizational justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges", *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 2001, ss. 365,366.

¹⁹⁰ T. A. SCANDURA, M.A. VON GLINOW and K.B. LOWE, "When East Meets West: Leadership "Best Practices" in the United States and the Middle East", [(ed.) W. Mobley, *Advances in Global Leadership*, JAI Press, Stamford, CN.] içinde, (1999), ss. 235-248, Masterson, Goldman, Taylor, agm. ss.738-748, E. K. PELLEGRINI and T. A. SCANDURA, "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation." *Journal of International Business Studies*, 37, (2006), ss.264-279.

¹⁹¹ Folger and Konovsky, 1989, agm. ss.115-130, McFarlin and Sweeney, agm. ss.626-637.

¹⁹² Greenberg, (1990), agm. ss. 399- 432, S. J., WAYNE, L. M., SHORE, W. H. BOMMER and L. E. TETRICK, "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange." *Journal of Applied Psychology*, 87, (2002), ss. 590-598.

sorumluluk alanına da açıklık kazandırmaktadır¹⁹³.

Adalet anlayışının ancak karşılıklı ilişkilerle geliştirilebileceği ve bu durumun çalışanların örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyeceği¹⁹⁴ ileri sürülmektedir. Bu bağlamda adalet algılamalarının önemi¹⁹⁵ ve bunun gerçekleşmesinde de yalnız tepe yönetimin değil orta düzeyde ve bölümler bazındaki tüm yönetim kademelerinin sorumlu olduğu yadsınamaz bir sonuçtur. Bu çerçevede, lider ve yöneticilerin çalışanlarla zorunlu ve iş yaşamının sosyal bir gereği olarak kuracağı karşılıklı ilişki ağının önemi, işletme yöneticilerinin dikkate alması gereken bir husustur. Schappe¹⁹⁶, konuyu lider desteği olarak değerlendirmekte ve lider desteği ile kastedilen şeyin; yöneticilerin astlarına değer vermesini, onların önerilerini almasını, astların iyiliğini düşünmesini ve onlara adil davranmasını ifade ettiğini belirtmektedir.

Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir¹⁹⁷. Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır¹⁹⁸. Örgüt içi saldırgan davranışlar ise, örgütsel barışı bozar. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenir. İletişim sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla, saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca

¹⁹³ K. SPARKS, B. FARAGHER and C. L. COOPER, "Well-being and occupational health in the 21st Century Workplace." *Occupational and Organizational Psychology*, 74, (2001), ss. 489-509, E. E., JOSEPH and B. E. WINSTON, "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust". *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1/2), ABI/Inform Global, (2005).

¹⁹⁴ R. M. KANTER, "Men and Women of the Corporation." (2nd.ed.) New York: Basic Books, (1993).

¹⁹⁵ Colquitt et al., 2001, age. ss. 425-445.

¹⁹⁶ Schappe, (1998), agm. ss.277-291.

¹⁹⁷ Greenberg, (1990), age., s.399.

¹⁹⁸ Beugre, (2002), age. s.1092, Folger and Konovsky, agm. s. 125.

davranışlar örgütteki herkesi etkiler. Gruplaşmalar oluşabilir ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilir. Organizasyon, amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer. Örgüte bağlılık zayıflar, örgütten kaçışlar başlar. Bu durumlar örgüt yöneticilerince arzulanan durumlar değildir. Vigoda¹⁹⁹, örgütlerde kaynakların adil dağıtılmamasının, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olacağını belirterek, performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanlarının, işten ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkâr kimseler haline geleceklerini ileri sürmektedir. İş yerinde ihmalkâr olmanın bir sonucu da örgütsel bağlılığın zayıflaması olarak görülebilir.

Yapılan araştırmalar organizasyonlardaki adalete olan güvenin kişiler arası ve kişi-organizasyon arası işbirliğini artırdığını; organizasyona olan bağlılığı geliştirdiğini ve çalışanların kendini yenileme isteğini körüklediğini göstermiştir. İş yerinde sonuç ya da süreçteki memnuniyet ile sezilen örgütsel adalet genellikle örgüte olan güvenin ve yönetimin olmazsa olmazı olarak düşünülmektedir²⁰⁰.

Gilliand²⁰¹, seçme ve yerleştirmeye yönelik insan kaynakları politikaları ve adalet algısı üzerine yaptığı çalışmada, bireylerin adil sistemlerle bir işe alındıklarını düşünmelerinin, kendilerine teklif edilen işi kabul ya da reddetme kararını etkileyeceği ve gelecekte çalışacakları işe ve örgüte daha çok bağlanma etkisi oluşturacağını saptamıştır.

McDowall ve Fletcher (2004), “Çalışan Geliştirme: Bir Örgütsel Adalet Perspektifi” isimli çalışmalarında²⁰², adalet ölçütleri ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı yolunda sonuçlar elde etmişlerdir. Bu sonuçları ise, günümüzde örgütlerde yoğun olarak görülen takım çalışmaları atmosferinin de etkisiyle bireylerin kendi duygularının süreçte çok da önemli olmadığını düşünmelerine bağlamışlardır. Bir örgütte adaletin olması, örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılığı sağlamalarında son

¹⁹⁹ E. VIGODA, “Internal Politics in Public Administration Systems,” *Public Personnel Management*, 29(2), (2000), ss.185-211.

²⁰⁰ A.P. HUBBEL and R.M.CHORY, “Motivating Factors; Perceptions of Justice and Their Relations hip with Managarial and Organizational Trust”, West Lafayette, (2005).

²⁰¹ S.W. GİLLİAND, “The Perceved Fairness of Selection: An Organizational Justice Perspective”, *Academy of Management Review*, 18 (4), (1993), ss.379-403.

²⁰² A. McDOWALL, C. Fletcher, “Employee Development: An Organizational Justice Perspective.” *Personel Review*, 33(1), Emerald Group Publishing Limited, (2004), s.8-29.

derecede etkilidir. Çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır. Daha fazla iş doyumunu ve ekstra rol davranışları göstereceklerdir²⁰³.

Yapılan araştırmalarda dikkati çeken bir nokta, örgütsel adalet türlerinin kişisel ve örgütsel sonuçlara etkilerinin farklı olabilmesidir. Orpen²⁰⁴ tarafından yapılan (1994) “Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmada; prosedürel ve dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; 135 çalışan arasında örgütsel bağlılığın, prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı ile orta derecede ilişkili olduğu ve örgüte çok bağlı olarak çalışanların, süreçteki iyiliği, çıktının iyiliği ile daha fazla ilişkilendirdikleri görülmüştür.

Folger ve Konosky (1989) yaptıkları araştırmada²⁰⁵, ücreti belirlemede kullanılan işlemler hakkındaki adalet algılarının (işlemsel adalet algılarının), örgüte bağlılığa ve yöneticilere olan güvene katkıda bulunduğunu ileri sürmektedirler. Bu çalışma sonucuna göre, adil işlemlerin, örgüte bağlılık düzeyi üzerinde etkilerinin olabileceği iddia edilmektedir. Bu çalışmalardan çıkan ana sonuç²⁰⁶, yöneticilerin örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyebileceğidir. Yöneticiler, çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak istiyorlarsa, onlarla olan etkileşimlerinin adilliğini arttırmaya çalışmalıdırlar.

Organ (1994), yöneticiler ile yaptığı bir çalışmada, örgüte bağlılık ile dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın bulguları, örgütsel adalet modelini destekler niteliktedir. Örgüte bağlılığın hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adalet ile anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilgili olarak yürütülen işlemlerin adil olduğunun algılanması çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini arttırmaktadır²⁰⁷. Benzer şekilde Schappe de yaptığı araştırmada (1998), işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir

²⁰³ R. FİSCHER, “Rewarding Employee Loyalty : An Organizational Justice Approach”, *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 2004, s.487.

²⁰⁴ C. ORPEN, “The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice”, *Journal of Social Psychology*, 134(1), (1994), s.135.

²⁰⁵ Folger and Konovski, (1989), age., s.125.

²⁰⁶ M. COETZEE, “Employee Commitment.” University of Proterea Ed., Chapter 5, 2005, s.18.

²⁰⁷ F. YILDIRIM, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi.”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara, 2002, s.42.

ilişki saptamıştır²⁰⁸. Hem işlemsel hem de dağıtım adaletinin, çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilediğini ileri süren Lambert²⁰⁹, örgütsel adaletin, çalışanlara, yönetimin verdiği değeri, saygıyı gösterdiğini ve çalışanların örgüte bağlılıklarını güçlendiren güven köprüsünü meydana getirdiğini ileri sürmektedir.

Moorman 1991 yılında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında²¹⁰, kişilerarası ilişkide adaletin, örgütsel bağlılıkla ilişkili tek kaynak olduğunu saptamıştır. Bunun nedeni, dağıtımsal ve işlemsel adalet örgütün tümüyle ilgiliyken, kişilerarası adaletin, yöneticinin davranışlarına odaklanması olabilir.

Çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili onay fırsatı tanımak, onların kişilerarası adalet algılarını sağlamada önemli bir rol oynar. Çalışan, bir kazanımın adil olmadığını düşünmesine rağmen, örgüte bağlılığını sürdürebilir. Çünkü kendisine saygılı ve adil bir şekilde davranılmıştır. Adalet, çalışanlara, örgütün değerli bir üyeleri olduklarını ve onlara saygı duyulduğunu hissettirir²¹¹. Barling ve Philips de, örgütsel bağlılık ve etkileşim adaleti arasında olumlu bir ilişki saptamışlardır²¹². Deesler²¹³, örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Örgütün ihtiyaç duyduğu sağduyulu davranışlar, örgütsel adalet algılarının artmasıyla paralel olarak bir artış gösterir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel politikalarla ilişkili olan işlemsel adaletin ve ikili iletişimdeki doyumun, çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerekir. Brockner vd²¹⁴ (1992), daha önceden örgüte bağlanmış bir çalışanın, örgüt tarafından adaletsiz ve uygunsuz davranıldığını hissettiği zaman örgüte olan bağlılığının ani ve keskin bir düşüş göstereceğini ileri sürmektedir.

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık, yöneticiden memnuniyet, yönetime

²⁰⁸ Robinson, age., s.17.

²⁰⁹ E. LAMBERT, "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff." *Journal of Criminal Justice*, 31, USA, 2003, s.157.

²¹⁰ Moorman, agm., ss.845-855.

²¹¹ Coetzee, age., s.16.

²¹² Robinson, age., s.17.

²¹³ G. DESSLER, "How to Earn Your Employees' Commitment.", *The Academy of Management Executive*, 13(2), (1999), s.60.

²¹⁴ J. BROCKNER, T. R. TYLER, R. Cooper SCHNEIDER, "The Influence of Prior Commitment to Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher, They Are, The Harder They Fall." *Administrative Science Quarterly*, 37, (1992), s.241.

güven gibi örgütsel davranışların, sürekli olarak işlemsel adalet ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Çalışanlar, yönetimin, kararları adil yöntemlerle verdiği inandıkları zaman örgüte bağlılıkları artar, yöneticilerine daha fazla güvenirler, onlardan daha fazla memnun olurlar, daha az işten ayrılma niyeti, daha fazla iş doyumunu ve performans gösterirler²¹⁵. İşlemsel adaletin dağıtım adaletine göre örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve verimlilikle daha fazla ilişkili olduğu, Viswesvaran ve Ones tarafından (2002) ileri sürülmüştür²¹⁶.

Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bu nedenle yöneticiler, sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar²¹⁷. Çalışanlar, uygun olmayan veya olumsuz maddi kazanımları, adil olmayan bir işlemin değil de adil bir işlemin sonucunda oluştuysa daha çabuk kabulleneceklerdir. Kısacası, sosyal amaç ve ihtiyaçları, maddi amaçlarından daha önemli olduğunda çalışanlar, sosyal amaçları için maddi çıkarlarından fedakârlık edeceklerdir²¹⁸.

McFarlin ve Sweeney'e göre, (1992), dağıtım adaletinin iki kişisel sonuç değişkeniyle (ücret doyumunu ve iş doyumunu), işlemsel adaletin ise iki örgütsel sonuç değişkeniyle (örgütsel bağlılık ve astın yöneticiyi değerlendirmesi) güçlü ilişkileri vardır²¹⁹. McFarlin ve Sweeney, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile iki sonuç değişkeni (örgütsel bağlılık ve iş doyumunu) arasındaki ilişkiyi ele alan 4 modeli karşılaştırmışlardır. İşlemsel adaletin daha çok sistem kaynaklı kazanımları, dağıtım adaletinin ise daha çok kişi kaynaklı kazanımları öngördüğü tezi, çalışmalarında "İki Faktör Modeli" olarak adlandırmışlardır.

İşlemsel adalet, çalışanların örgüte bağlılığı ile ilişkilidir. Çünkü işlemlerin adil olması, çalışanların uzun vadede adil davranışların beklentisi içinde olmalarına neden olur. Çalışanların bu beklentileri, örgüte ve lidere karşı olumlu bağların oluşmasını sağlar²²⁰. Gopinath ve Becker²²¹ yönetim ile çalışanların iletişimlerinin yüksek olması,

²¹⁵ C. FRANZ, "A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice", Wayne State University, Detroit, Michigan, (2004), ss. 11-12.

²¹⁶ Viswesvaran, agm., s.193.

²¹⁷ Lambert, age. s.157.

²¹⁸ L. J. SKİTKA, "Of Different Minds: An Accessible Identity Model of Justice Reasoning." *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), (2003), s.290.

²¹⁹ McFarlin and Sweeney, (1992), age. s.626.

²²⁰ M. A. KONOVSKY and R. CROPANZANO, "Perceived Fairness of Employee Drug Testing As a Predictor of

işlemsel adalet algısının, örgütsel bağlılığın ve örgüte güvenin artmasına neden olacağını ileri sürmektedirler.

Mathieu ve Zajac²²², duygusal bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumları; iş arkadaşları, işin kendi özellikleri ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılıkla kırk ayrı değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir.

Allen ve Meyer ise 1990 yılında, üçlü modellerinin ve bu modelin boyutlarına etki eden faktörlerin ortaya konmasına ilişkin yaptıkları araştırmalarında, duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde belirtmektedirler²²³; işin güçlüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaçların güçlüğü, yeni fikirlere açıklık, örgüte güven, adalet, bireyin örgüt için önemi, geri besleme.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver²²⁴ (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tang ve Baldwin (1996)' e göre²²⁵ yöneticiler örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilirler ve onları performans ve başarılarına göre objektif, önyargıdan uzak bir şekilde ödüllendirebilirlerse çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algıları yüksek olacaktır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla tatmin, örgütsel bağlılık ve kararlara katılıma neden olacaktır.

Moorman (1991), çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerini adil algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı yönünde bulgular elde etmiştir. Moorman'a

Employee Attitudes and Job Performance." *Journal of Applied Psychology*, 76(5), (1991), s.699.

²²¹ C. GOPINATH and T. E. BECKER, "Communication, Procedural Justice and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture." *Journal of Management*, 26(1), (2000), s.75.

²²² Mathieu and Zajac, agm. ss.171-194.

²²³ Allen and Meyer, (1990), age, s.5.

²²⁴ N. OLIVER, "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K." *Human Relations*, 43(6), (1990), ss.513-526.

²²⁵ Tang, Sarsfield Baldwin, agm. s. 30.

göre yöneticiler çalışanlar arasında vatandaşlık davranışının gelişmesini istiyorlarsa, astlarıyla etkileşimlerinin adil olmasını sağlamak için çaba sarf etmelidirler²²⁶.

Konovsky ve arkadaşları²²⁷ (1987), prosedür adaletinin ücret tatmini değil, örgütsel bağlılığa etki ettiğini buna karşın dağıtım adaleti için bunun tersinin söz konusu olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Folger ve Konovsky²²⁸ (1989), prosedür adaleti algısının örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güvenle ilişkisine karşın dağıtım adaleti algısının ücret artışından duyulan tatminle ilgili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Lind ve Tyler (1988), prosedür adaletinin özellikle bireylerin sistemle ilgili davranışları üzerinde güçlü etkilere sahip olduğunu ve kişilerin sistemle ilgili değerlendirme yaparken uzun vadeli bir bakış açısıyla hareket ettiğini vurgulamaktadır. Yani prosedür adaleti ile daha çok ilişkili olan sistem değerlendirmesi, belirli bir kararın sonucunda ortaya çıkan kazanımla ilgili tatmine göre daha uzun dönemli bir bakış açısını gerektirmektedir –örgütsel bağlılık- gibi. Belirli bir kazanıma ilişkin tatmin, kısa dönemli bir değerlendirmenin sonucudur ve daha değişkendir²²⁹. Bu sonuçlarla tutarlı olarak Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan araştırmada da prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak ücret, çalışma koşulları, performans değerlemesinden duyulan tatmini, her iki adalet türünün de etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi, prosedür adaletine göre daha fazladır²³⁰. Williams, Malos ve Palmer (2002), çalışan kazanımlarına neden olan süreçleri adil algılayan çalışanların, adil algılamayanlara göre bu kazanımlardan daha yüksek düzeyde tatmin olduklarını tespit etmişlerdir²³¹. İşcan ve Naktiyok²³² da, örgütsel adalet algısı açısından dağıtımsal ve işlemsel adaletin, işgörenin örgütüne olan bağdaşımını belirleyen önemli bir unsur olduğunu ve örgütsel bağdaşımılığı fazla olan bireylerin ise genel iş tatmininin arttığını, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını savunmuşlardır.

²²⁶ Moorman, agm. s. 853.

²²⁷ McFarlin and Sweeney, (1992), age. s. 627.

²²⁸ Folger and Konovski, (1989), age., s.126.

²²⁹ Folger and Konovski, (1989), age., ss.115-116.

²³⁰ Martin, Bennett, agm. s.98.

²³¹ Williams, Malos, Palmer, agm., s.208.

²³² İşcan ve Naktiyok, age., s.198.

İş tatmininin yanı sıra örgütsel adaletin ücret tatminine etkisi bir diğer araştırma konusudur. Berkowitz ve diğ. (1987), eşitlik algısının, çalışanların ücret tatminlerinin önemli bir belirleyicisi olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir²³³. Tüm bunlara ek olarak Elovainio ve diğ. (2002)'nin örgütsel adalet algısının çalışan sağlığına olan etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalarında, bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir²³⁴.

Örgütsel adalet konusunda son on yılda yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel adalet algısının sonuç değişkenleri (bireysel anlamda ücret doyumu, iş doyumu ve/veya örgütsel anlamda örgütsel bağlılık, astın yöneticiden memnuniyeti vb.) ile ilişkisi ve bu değişkenler üzerindeki etkilerinin²³⁵; adalet algısı ile çalışanların bilişsel ve duygusal tepkileri arasındaki ilişkilerinin²³⁶ inceleme konusu yapıldığı görülmektedir. Bireysel değişkenlerden özellikle demografik olanlar (yaş, cinsiyet, pozisyon, kıdem) kontrol değişkeni ya da moderatör olarak incelenmiş²³⁷, kişilikle ilgili öz-saygınlık gibi değişkenler²³⁸ araştırma modellerine dahil edilen değişkenler olmuştur.

2.7.2. Kararlara katılımın örgütsel bağlılık ile etkileşimi

Karar verme, hafıza ile uygulama arasındaki bağlantıdır. Bir harekete geçmeden önce düşünce setlerinden sonuca ulaşılacağına inanılan bir karar verme süreci yaşanır ki bu süreçte duygular ve mantığa uygun olmayan tercihler de yer alabilmektedir. Karar verme “tatmin olma” derecesinin de bir ölçüsüdür. Karar verme, bir seçim yapma, tavır

²³³ Berkowitz, Fraser, Treasure, Cochran, agm. s.549.

²³⁴ Elovainio, Kivimäki, Vahtera, agm. s.107.

²³⁵ S. ARYEE, S. B. PAWAN and X. C. ZHEN, “Trust as a Mediator of The relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), (2002), ss. 267-285, DeConing and Stiwell, agm. ss. 225-231, K. A. DIECKMANN, Z. I. BARSNESS and H. SONDAK, “Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study” *Social Justice Research*, 7(3), (2004), ss. 237-255, İşbaşı, agm. ss. 51-73, S. S. K. LAM, J. SCHAUBROECK, S. ARYEE, “Relationship Between organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross national Study.” *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), (February 2002), ss. 1-18, Niehoff and Moorman, agm. ss. 527-556.

²³⁶ Folger and Konovski, (1989), age., ss.111-130.

²³⁷ C. LEE and J. L. FARH, “The Effects of Gender in Organizational Justice Perception.” *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), (January 1999), ss.133-143, C. LEE, M. PİLLUTLA and K. S. LAW, “Power-Distance, Gender and Organizational Justice”, *Journal of Management*, 26(4), (2000), ss. 685-704.

²³⁸ D. DeCREMER, “The Self-Relevant Implications of Distribution Rules: When Self-Esteem and Acceptance Are Influenced by Violations of Equity Rule.” *Social Justice Research*, 15(4), (2002), ss.327-339, C. R. WANBERG, L. W. BUNCE and M. B. GAVİN, “Perceived Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study.” *Personnel Psychology*, 52(1), (1999), ss.59-84.

koyma, benimseme, tercih etme olarak da belirtilmektedir²³⁹.

Şimdiki zaman ile gelecek zaman arasındaki değişim dünyası içinde, gerek kişi gerekse yönetici, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada sayısız ve değişik sorunlarla karşı karşıya kalır ki bu sorunların varlığı kişileri çözüm bulmaya ve karar vermeye zorlar. Karar verme bireyin grup içerisinde var olma sürecinde yapması gereken en önemli sorumluluklardan birisidir. Bireyin gerek bireysel olarak, gerekse içinde bulunduğu sosyal yapıda etkili olabilmesi için doğru bir şekilde karar vermesi gerekmektedir²⁴⁰.

Toplumsal yapının karmaşıklaşması bireylerin seçeneklerini arttırmakta, bu da seçme ve karar verme işlemlerini güçleştirmektedir. Günümüzün insanı son derece karmaşık ve sınırları giderek büyüyen bir çevreye sahiptir. Televizyon seyretmek için koltuğuna oturan birey, seyredeceği onlarca televizyon kanalı arasından seçim yapmak, karar vermek zorundadır. İnsanlar gün içerisinde alışılmış çok sayıda kararı verirken, daha özellikli olan yönetsel ve sosyal kararları almak ve alınan kararlara da uyum sağlamak durumunda kalmaktadırlar²⁴¹.

Çalışanların kararlara katılımlarını esas alan katılımcı karar verme anlayışının (demokratik anlayış) kökleri çok eskilere dayanmakla birlikte, günümüzde popülerliği gittikçe artmaktadır. Coch ve French'in²⁴² yapmış oldukları orijinal "Harwood Manufacturing Company" çalışmasından başlayarak günümüze değin katılımcı karar verme, çalışanlar ile ilgili problemlerin çözümünde etkili bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir. Coch ve French çalışmalarında katılımcı karar vermenin, verimlilik ve davranışlar üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kararlara katılma, bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda, kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. İnsanlar özellikle kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olmak isterler. Diğer bir ifadeyle bireyler kendilerini ilgilendiren konularda kontrol sahibi olmak istemektedirler. Bir prosedür kendileriyle ilgili önemli sonuçlar

²³⁹ K. ÖZDAMAR, "Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi." Kaan Kitabevi, 4.ncü Baskı, Eskişehir, (2002), s.17, S.P. YODER, "Leading and Managing in Nursing." 2.ci Edition, Mosby inc., Texas, (1999), s.5.

²⁴⁰ İ. AKAT, G.BUDAK, "İşletme Yönetimi." 4.ncü Baskı, Barış Yayınları, İzmir, (2002), s.124.

²⁴¹ S. CLAYTON, "Starateji Geliştirme", Hayat Yayınları, İstanbul, (2002), s.32, Y. KUZGUN, "PDR'de Kullanılan Ölçekler", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2005), s.81.

²⁴² Coch and French, age.,

doğurmaktaysa bireyler bu karar verme sürecinin bir parçası olmayı tercih edeceklerdir²⁴³. Dolayısıyla işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınmasını istemektedirler. Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesinin bir başka nedeni de işi bizzat gerçekleştiren kimseler kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Burada çalışanlar kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir çalışan göreceği işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman onları daha arzulu şekilde yapar. Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine olan güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeni ile motivasyonda özellikle önemlidir.

Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu olanağı sağlamayanlara göre daha adil algılanmaktadır. Süreç kontrolü ya da söz hakkı, bir karar sürecinde tarafların kendi görüş ve düşüncelerini söyleme olanağına sahip olmaları ile ilgilidir. Diğer bir deyişle taraflara ne kadar çok süreç kontrolü olanağı sağlanırsa, karar verme prosedürlerini o kadar çok adil algılayacaklardır²⁴⁴. Bununla birlikte bireyin bir karar verme sürecinde görüş ve düşünceleri söyleme şansına sahip olması tek başına prosedür adaleti algısı yaratması için yeterli değildir. Bu görüşlerin dikkate alınması da önemli bir diğer konudur. Bireylerin sürece fikirleriyle katkıları istenmesine karşın, yok sayıldığında bu katılım anlamını yitirecektir; diğer bir anlatımla bireyler kontrol sahibi olduklarını hissetmeyeceklerdir. Birkaç araştırma (Leung ve Li,1990; Lind, Kanfer ve Early,1990) bireylerin karar alma süreçlerinde görüş ve düşüncelerini söyleyebilmelerinin adalet yargılarına etkisi, bu görüş ve düşüncelerin karar vericiler tarafından dikkate alınacağına inandıkları durumda daha güçlü ve pozitif olmaktadır²⁴⁵.

Karar vermeye katılımın sağlanması yoluyla çeşitli yararlar elde edilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı kararlar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulanmaya konmasında da karara katılma önemli rol oynar. Karara katılma, çalışanların kurumsal amaç ve programlarla özdeşleştirilmesine yardım eder. Sağlıklı bir katılım

²⁴³ Erdoğan, agm. s.207.

²⁴⁴ M. A. LEMONS, C. A. JONES; "Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), (2001), s.271.

²⁴⁵ Korsgaard, Schweiger, Sapienza, agm. s.64.

gerçekleştikçe denetime daha az ihtiyaç duyulur²⁴⁶. Çalışanların kararlara katılması, örgütte moralin yükselmesine ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir. Çalışanlar, en son seçim aşamasında bulunmasalar da karar verme sürecinde rol almalıdırlar.

1980 sonrasında Japonya'nın uluslararası alanda rekabet üstünlüğü kazanmasını araştıran birçok bilim adamı bunun temelinde takım çalışması, esneklik, karşılıklı güven, işgücünün katılımı ve sorumluluğu gibi nitelikleri ön plana çıkaran, organizasyonun "insan" boyutunu güçlendirmesi olduğunu görmüşlerdir. Teknoloji ile insan unsurunun birbirine geçişi ve birbirini etkileyen bir yapı içerisinde hareket, insan varlıklı teknoloji (humanware technology) kavramını ön plana çıkarmıştır. İnsan unsuru yaratıcı kapasiteyi, dolayısıyla sürekli gelişmeyi sağlamaktadır. İnsanın makineye ruh vermesi ancak insan kaynağının gerçek anlamda kullanımı ve katılımıyla sağlanabilmektedir. Karar verme yetkisinin, kendi üretim alanı ile sınırlı da olsa işgücünde olması işin özünü oluşturmaktadır. Japonya'nın sergilediği bu başarının ana hareket noktası olan Z Kuramı'nın temel yönetim felsefesini ise, yönetici ve iş görenlerin sorumluluğu paylaşabilecekleri ve çalışanların örgütle ilgili her türlü karar sürecine katılımı ana unsurları oluşturmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan ağır yaralar alarak çıkan Japonya'da, ülke ekonomisinin küresel düzeyde mücadele edebilir bir ekonomiye dönüşmesi çok zaman almamıştır. Japon ekonomisinin hızla kendine gelişi ve bir dev güce dönüşmesi, hatta kalite ve üretkenlikte Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerinden daha iyi durumda olması, bu sonucu yaratmıştır. Bu durum, doğal olarak yönetim bilimcilerin ilgisini çekmiştir. Bu isimlerden biri olan William Ouchi, Japonların Amerikalılardan farklı bir kültürleri ve bu kültürden beslenen yönetim biçimleri olduğunu söyleyerek, 1981 yılında Amerikan ve Japon yönetim tarzlarını bir araya getiren yeni bir yönetim yaklaşımını tanıtmıştır. Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini harmanlayan Z Kuramı; Chester Barnard, Elton Mayo ve Philip Selznick tarafından örgütlerde ele alınmaya başlanan örgüt kültürü kavramının da yönetim bilimine girmesi konusunda belirleyici yaklaşımlardan biri olmuştur²⁴⁷. Z Kuramından

²⁴⁶ S. H. KEPİR, "Yönetici Adaylarında Karar Verme ve Kaygı İlişkileri", VII'nci Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, (1993).

²⁴⁷ P. CLAYTON, "Japanese Management Theory and Library Administration." *The Journal of Academic Librarianship*, 18(5), (1992), ss.298-301, V. ÇELİK, "Okul Kültürü ve Yönetimi." (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık, (2000), W.K. HOY and C.G. MİSKEL, "Educational Administration: Theory, Research and Practice." (3rd ed.).New York: Random House, (1987).

önce, yönetim anlayışını iş görenlerin çalışmayı sevmedikleri, işten kaçmak için her şeyi yapabilecekleri ve iş yapmaları için zorlanmaları gerektiği görüşüne dayandıran geleneksel X Kuramı ile daha insani bir yaklaşım ortaya koyan; bireyin aktif, dinamik, sorumlu ve olgun davranmaya yatkın varlık olarak tanımlandığı Y Kuramı yaygın yönetim yaklaşımlarıydı. Ouchi, Z Kuramını oluştururken Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini karşılaştırıp, her ikisinin sentezinden bir üçüncü yönetim biçimi ortaya koymuştur. “Akla kara gibi iki ayrı yaklaşım”²⁴⁸ olan McGregor’un X ve Y kuramlarının bütünleşmesi olarak da algılanan bu kuram, tüm örgütün kültürünü yönetim merkezine alıp, bireysellik yerine grup ya da aile olma olgusunu vurgulayarak yaklaşımındaki özgün yanını ortaya koymuştur. Daft, bu kuramın öngörülerini şu maddeler altında toplamıştır²⁴⁹.

1. İşgörenler, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
2. İşgörenler, doğrudan ya da dolaylı kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
3. İşgörenler, bireysel sorumluluk almalıdır.
4. İşgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
5. Doğal denetim kapalı, biçimsel ölçme açık olmalıdır.
6. İşgörenler işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.
7. İşgörenlerle ilişkiler örgüt içinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir.

Örgüt ihtiyaçlarıyla, bireylerin ihtiyaçlarını bütünleyen Z Kuramı, örgütte uzun dönemli istihdam ile, iş görenler ve örgüt arasında karşılıklı bir bağlılığı ve sözleşmeyi sağlamaktadır. Yavaş değerlendirme ve terfi ile çalışanların sabırlı ve hoşgörülü olması öngörülürken, mesleki ilerleme uzun vadeye yayılmakta ve iş görenlere yeni ufuklar açmaktadır. Ayrıca, çalışanların farklı görevlerde değişik işler üstlenmeleri kariyer aşamalarında çeşitliliği ve deneyimliliği sağlamakta; bu hedefler doğrultusunda gerekli eğitim ve planlama çalışmalarını yaratmaktadır. Karşılıklı güven ve takım çalışması gerektiren, katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme süreci ise, çalışanlar için grup kararlarına yönelik bireysel sorumluluk ve örgüt ve birey arasında karşılıklı güven yaratmaktadır. Çalışanı sadece iş unsuru olarak değil, iş dışı yaşamı ve ailesiyle birlikte

²⁴⁸ İ.E. Başaran, “Yönetimde İnsan İlişkileri.” (2.Baskı). Ankara: Aydan Web Tesisleri, (1999), s.52.

²⁴⁹ Başaran, age., s.s 52-53.

informal olarak bütüncül yaklaşımla ele alma, örgütte sadece formal hiyerarşiye dayanmayan güçlü bir işbirlikçi eşitlik kültürü yaratmaktadır²⁵⁰. Bu da örgütte yarışmaya değil yardımlaşmaya dayanan işbirlikçi çalışmayı artırmaktadır. Kurama göre, insanca çalışma koşullarının oluşturulması, hem örgüt hem de iş görenler açısından özsaygıyı artırıcı bir durumdur. Etkin çalışmayı sağlayarak örgütte verimliliği artırmaktadır. Çalışanın toplumsal yanına da değer veren kuram, çalışanın bu yanına yönelik koruyucu bir yaklaşım sergilemektedir. Kuram; katılımcı karar süreci, ortak değerler, paylaşılan hedefler ve informal değerleri önemseyerek iş gören yabancılaşmasını da ortadan kaldırmaktadır²⁵¹. Nick Oliver tarafından, Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır²⁵². Demek ki çalışanların karar alma sürecine katılımı ve işin içinde yer almaları, örgüte bağlılıklarını arttıran en önemli faktördür²⁵³.

Üretimde kazancın, artan fiziksel çabalarla değil, artan koordinasyonla sağlanabildiği, bunu da işletmenin tüm çalışanlarının düzenli ve objektif bir biçimde “performans değerlendirme” ve “sürekli geliştirme”ye tabi tutulmaları ve karar verme, planlama ve inceleme süreçlerine katılmalarıyla gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca, çalışanlara adil davranılması, onların yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunması ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim sisteminin oluşturulmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak merkezileşmeme, çalışanların karar süreçlerine katılma olanağı bulmaları anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgütün merkezileşmesi ile çalışanların prosedür adaleti algısı arasında negatif bir ilişki olduğu ve yüksek düzeyde merkezileşmenin, çalışanların kararlar üzerindeki kontrol gücünü azaltacağı ileri sürülmektedir²⁵⁴. Yöneticiler çalışanlarını ilgilendiren kararların alınmasında çalışanlarının düşüncelerini, istek ve beklentilerini dikkate almalı ve örgütte ben değil

²⁵⁰ Hoy and Miskel, 1987, age., s.250.

²⁵¹ Çelik, (2000), Age. ss. 31-34.

²⁵² N. OLİVER, “Work Rewards, Work Values And Organizational Commitment In An Employee-Owned Firm: Evidence From The U.K”, *Human Relations*, 43(6) ,(1999), ss. 513-526.

²⁵³ Balay, age. s.99.

²⁵⁴ M. C. ANDREWS, K. M. KACMAR; “Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support”, *Journal Of Organizational Behavior*, 22, (2001), ss. 352-353.

biz duygusunun gelişmesini sağlamak yönünde daha çok çaba harcamalıdır. Örgütler, çalışanlarının kararlara katılımlarını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır. Örgütsel bağlılığın istenilen düzeyde sağlanabilmesi öğrenmeyi, değişimi ve katılımı teşvik eden bir örgüt kültürünün varlığını gerektirir. Zira örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir²⁵⁵.

Çalışanların kararlara katılımına izin verme ve iş güvenliğini sağlama gibi örgütsel faktörlerin bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir²⁵⁶. Çalışana yönetsel kararlara katılma olanağı verildiği ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir tatmin sağlayacak ve monotonluk duygusu azalacaktır. Çalışan grup halinde karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanacak ve işletmenin sorunlarıyla daha yakından ilgilenecek elinden gelen kolaylığı gösterecektir. Kendisini işletmenin bir parçası olarak görecektir, grup içinde alınan kararlara karşı gelenlerle mücadele edecektir. Kararlara katılan çalışanlar aynı zamanda değişimlere daha kolay adapte olabilirler. Değişim fikri kendilerinin de onayı ile alınmış olduğundan değişime direnç göstermez ve diğer çalışanlara da bu konuda yol gösterirler. Bireyin kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda kendisine güven duyulduğu ve fikirlerine değer verildiği hissini yaratır. Bu da kişinin davranışlarını olumlu yönde etkiler. İnsan ilişkileri eğer bir güven zemininde gerçekleşiyorsa, ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. kendisini gösterecektir. Ancak bu zeminden yoksunluk ise beraberinde, çıkarıcılık, egoizm, ikiyezlülük gibi ilişkileri son derece olumsuz etkileyen bir durum ortaya çıkaracaktır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına yardım eder.

²⁵⁵ İpek, age., s.13.

²⁵⁶ Moorhead and Griffin, age., s. 116.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ASKER HASTANELERİNDE GÖREVLİ DOKTORLAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışanlar, kurumların ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, verimliliğinde ve etkinliğinde büyük bir öneme sahiptir. Uzun yıllar öncesinden örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan ögesi bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Bununla birlikte, günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir çalışanın yetiştikten ve ortama uyum sağladıktan sonra işten ayrılması, örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Ayrıca, toplam istihdam içinde eğitilmiş ve uzman işgücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli işgücü arzındaki yetersizlikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım konusunda literatür bölümünde verilen teorik bilgilere ek olarak, bu bölümde, TSK Sağlık Komutanlığına bağlı 39 Asker Hastanesinde görevli doktorlar üzerinde, doktorların örgütsel adalet ve kararlara katılım olgularına ilişkin algılarının, örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu temel amaç dahilinde araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Doktorların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık seviyesini belirlemek,
2. Doktorların dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ilişki ve bilgisel adalet seviyelerini tespit etmek,
3. Doktorların kararlara katılımı ile ilgili olarak, katılım atmosferine ilişkin algılarını ve katılıma yönelik tutumlarını tespit etmek,
4. Doktorların örgütsel adalete ilişkin algılarının, örgütsel bağlılıklarını etkileyip – etkilemediğini bulmak,

5. Doktorların kararlara katılım olgusuna ilişkin algılarının, örgütsel bağılıklarını etkileyip – etkilemediğini anlamak,
6. Doktorlar arasında demografik değişkenler açısından örgütsel bağılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım açısından farklılık olup – olmadığını öğrenmek.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1. Askeri doktorların, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağılıkları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1.a. Dağıtımsal adalet algısı ile duygusal bağılık arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1.b. İşlemsel adalet algısı ile duygusal bağılık arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1.c. Kişilerarası ilişkide adalet algısı ile duygusal bağılık arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1.d. Bilgisel adalet algısı ile duygusal bağılık arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Askeri doktorların, katılım atmosferine ilişkin algıları ile duygusal bağılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3. Askeri doktorların, katılıma yönelik tutumları ile duygusal bağılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4. Askeri doktorların, örgütsel adalet algıları ile devamlılık bağılıkları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4.a. Dağıtımsal adalet algısı ile devamlılık bağılılığı arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4.b. İşlemsel adalet algısı ile devamlılık bağılılığı arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4.c. Kişilerarası ilişkide adalet algısı ile devamlılık bağılılığı arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4.d. Bilgisel adalet algısı ile devamlılık bağılılığı arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Askeri doktorların, katılım atmosferine ilişkin algıları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6. Askeri doktorların, katılıma yönelik tutumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7. Askeri doktorların, örgütsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7.a. Dağıtımsal adalet algısı ile normatif bağlılıkları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7.b. İşlemsel adalet algısı ile normatif bağlılıkları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7.c. Kişilerarası ilişkide adalet algısı ile normatif bağlılıkları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7.d. Bilgisel adalet algısı ile normatif bağlılıkları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8. Askeri doktorların, katılım atmosferine ilişkin algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9. Askeri doktorların, katılıma yönelik tutumları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10. Askeri doktorların, duygusal bağlılık düzeyleri demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H10.a. Askeri doktorların duygusal bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H10.b. Askeri doktorların duygusal bağlılıkları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H10.c. Askeri doktorların duygusal bağlılıkları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H10.d. Askeri doktorların duygusal bağlılıkları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H10.e. Askeri doktorların duygusal bağlılıkları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H10.f. Askeri doktorların duygusal bağlılıkları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

H11. Askeri doktorların, devamlılık bağıllık düzeyleri demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H11.a. Askeri doktorların devamlılık bağıllıkları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H11.b. Askeri doktorların devamlılık bağıllıkları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H11.c. Askeri doktorların devamlılık bağıllıkları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H11.d. Askeri doktorların devamlılık bağıllıkları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H11.e. Askeri doktorların devamlılık bağıllıkları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H11.f. Askeri doktorların devamlılık bağıllıkları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

H12. Askeri doktorların, normatif bağıllık düzeyleri demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H12.a. Askeri doktorların normatif bağıllıkları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H12.b. Askeri doktorların normatif bağıllıkları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H12.c. Askeri doktorların normatif bağıllıkları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H12.d. Askeri doktorların devamlılık bağıllıkları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H12.e. Askeri doktorların normatif bağıllıkları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H12.f. Askeri doktorların normatif bağıllıkları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

H13. Askeri doktorların, dağıtımsal adalet algıları demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H13.a. Askeri doktorların dağıtımsal adalet algıları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H13.b. Askeri doktorların dağıtımsal adalet algıları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H13.c. Askeri doktorların dağıtımsal adalet algıları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H13.d. Askeri doktorların dağıtımsal adalet algıları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H13.e. Askeri doktorların dağıtımsal adalet algıları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H13.f. Askeri doktorların dağıtımsal adalet algıları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

H14. Askeri doktorların, işlemsel adalet algıları demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H14.a. Askeri doktorların işlemsel adalet algıları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H14.b. Askeri doktorların işlemsel adalet algıları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H14.c. Askeri doktorların işlemsel adalet algıları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H14.d. Askeri doktorların işlemsel adalet algıları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H14.e. Askeri doktorların işlemsel adalet algıları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H14.f. Askeri doktorların işlemsel adalet algıları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

H15. Askeri doktorların, kişilerarası ilişkide adalet algıları demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H15.a. Askeri doktorların kişilerarası ilişkide adalet algıları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H15.b. Askeri doktorların kişilerarası ilişkide adalet algıları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H15.c. Askeri doktorların kişilerarası ilişkide adalet algıları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H15.d. Askeri doktorların kişilerarası ilişkide adalet algıları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H15.e. Askeri doktorların kişilerarası ilişkide adalet algıları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H15.f. Askeri doktorların kişilerarası ilişkide adalet algıları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

H16. Askeri doktorların, bilgisel adalet algıları demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H16.a. Askeri doktorların bilgisel adalet algıları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H16.b. Askeri doktorların bilgisel adalet algıları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H16.c. Askeri doktorların bilgisel adalet algıları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H16.d. Askeri doktorların bilgisel adalet algıları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H16.e. Askeri doktorların bilgisel adalet algıları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H16.f. Askeri doktorların bilgisel adalet algıları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

H17. Askeri doktorların, katılım atmosferine ilişkin algıları demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H17.a. Askeri doktorların katılım atmosferine ilişkin algıları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H17.b. Askeri doktorların katılım atmosferine ilişkin algıları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H17.c. Askeri doktorların katılım atmosferine ilişkin algıları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H17.d. Askeri doktorların katılım atmosferine ilişkin algıları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H17.e. Askeri doktorların katılım atmosferine ilişkin algıları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H17.f. Askeri doktorların katılım atmosferine ilişkin algıları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

H18. Askeri doktorların, katılıma yönelik tutumları demografik ve çevresel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H18.a. Askeri doktorların katılıma yönelik tutumları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H18.b. Askeri doktorların katılıma yönelik tutumları, uzmanlık statülerine göre farklılık gösterir.

H18.c. Askeri doktorların katılıma yönelik tutumları, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H18.d. Askeri doktorların katılıma yönelik tutumları, görevlerine göre farklılık gösterir.

H18.e. Askeri doktorların katılıma yönelik tutumları, yaşlarına göre farklılık gösterir.

H18.f. Askeri doktorların katılıma yönelik tutumları, kıdemlerine göre farklılık gösterir.

3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Deneklere, anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeğinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların, sadece istatistiksel analiz amacı ile kullanılacağı açıklanmış ve bu analizlerde herhangi bir şekilde hastane ismi açıklanmayacağı ifade edilerek, doktorların kaygıları giderilmiştir. Bu nedenle, deneklerin anket sorularını doğru biçimde algılayıp, yorumladıkları ve içten yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan anket formunun, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım algısını test etmek için gerekli tüm özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Çalışmada değişkenleri ölçmek için maddeler ilgili yazındaki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu nedenle anket sorularının örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım algısını yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın temel sınırlılıklarını ise şu şekilde özetlemek mümkündür. Araştırmamız, 39 asker hastanesinde görev yapmakta olan 546 (%72,73) doktor üzerinde yapıldığı için, elde edilen bulgular bu deneklerden alınan verilerle sınırlıdır.

Ayrıca araştırma kesitsel olduğundan bulgularına dayalı çıkarımlarda bulunurken her araştırmada olduğu gibi, değişen koşulların bu araştırmada da zaman ve mekan yönünden sınırlılıklarının olduğunun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın temelinde insan unsuru olması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketteki ifadelerin niteliği ve veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.4.1. Araştırmanın evreni ve örneklem seçimi

Bu çalışmada TSK Sağlık Komutanlığına bağlı ve Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 39 asker hastanesinde görevli toplam 900 doktor çalışma evrenini oluşturmaktadır. Bu sayıya askerlik yükümlülüğünü yapmak üzere askeri hastanelerde görevli (Yedek Subaylar) doktorlar dahil değildir. Bu grup, 1 yıl gibi kısa bir süreyle görevli oldukları için araştırma kapsamına alınmamıştır. Anket yöntemi kullanılan çalışmalarda geri dönüş oranının düşük olması riski söz konusu olduğu için bu araştırmada örneklem çekilmeyerek evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, Çizelge 3.1'de görüldüğü gibi, dağıtılan 900 anketin 750 adedi (% 82,62) geri dönmüş, ancak geri dönen anketlerin 204 tanesi eksik ve hatalı cevaplandırıldığı için 546 (72,73) anket değerlendirmeye alınmıştır.

Çizelge.3.1. Araştırma Kapsamındaki Doktorların Mensup Oldukları Kuvvet Komutanlıklarına Göre Evren ve Örneklem Dağılımı

Kuvvetler	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayı ve Yüzdesi	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayı ve Yüzdesi
Kara Kuvvetleri Komutanlığı	500	415 (83,0)	290 (69,88)
Deniz Kuvvetleri Komutanlığı	150	120 (80,0)	94 (78,33)
Hava Kuvvetleri Komutanlığı	200	175 (87,5)	136 (77,71)
Jandarma Genel Komutanlığı	50	40 (80,0)	26 (65,0)
Toplam	900	750 (82,62)	546 (72,73)

3.4.2. Veri toplama aracının geliştirilmesi

Bu araştırmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında literatürde en sık kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik güvenilirliği test edilmiş anketlerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Sonuçta verilerin toplanmasında kullanılan anket dört bölümden oluşmuştur. Uygulanacak anketin birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, çalışanların kurumdaki statüsü ve görevi, yaş, hizmet süresi (kıdem) gibi araştırma kapsamındaki doktorların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik açık ve kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde; çalışanların örgütsel bağlılıkları, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire)¹ kullanılmıştır. Ölçek toplam 23 önermeden oluşmakta olup 8 ifade duygusal bağlılığı, 7 ifade devamlılık bağlılığını ve 8 ifade normatif bağlılığı ölçmeye ilişkindir. Ölçekteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır. Orijinali İngilizce olan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması sürecinde önce yönetim bilimleri alanında ve her iki dili de iyi düzeyde bilen iki akademisyen tarafından ayrı ayrı Türkçe çevirileri yapılmış, daha sonra her iki çeviri akademik İngilizce konusunda bir yargıcının görüşüne sunulmuştur. İfadeler üzerinde uzlaş sağlanması için her bir önerme için farklı ifadelerin olup olmadığı değerlendirilmiş ve önermeyi en iyi temsil ettiği düşünölen çeviri seçilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi yapıldıktan sonra ise anadili İngilizce olan bir dil bilimci ile başka bir akademisyen tarafından Türkçe'den İngilizce'ye çevirisi yapılmış ve orijinal ölçekle benzer olup olmadığı karşılaştırılmıştır. Madde ifadelerinin benzer olduğu göröldükten sonra, soruların araştırma kapsamındaki doktorlar tarafından anlaşılır olup olmadığını belirlemek için ölçeğin asıl araştırma kapsamında olmayan ve 10 doktordan oluşan bir ön çalışmada anlaşılabilirliği test edilmiş ve sonuçta ifadelerin katılımcılar tarafından rahatlıkla anlaşılacağı düşünölmeleriyle ölçeğe son şekli verilmiştir.

¹ J.P. MEYER and N.J. ALLEN, "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1, (1991), ss.61-89.

Anketin üçüncü bölümünde iş görenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilen² ve Ambrose vd.'leri (2007) tarafından uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği³ kullanılmıştır. Ölçekte bulunan bir madde ise İşcan ve Naktiyok'un (2004) çalışmasından⁴ alınmıştır. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. İşlemsel adalet algısını ölçmeye yönelik 5 ifade, dağıtım adaleti algısını ölçmek için geliştirilmiş 4 ifade, kişiler arası adalet algısı için 3 ifade ve bilgisel adalet algılarını ölçmeye yönelik 5 ifade bulunmaktadır. Ölçekteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

Coulquitt'in ölçeği Özmen ve ark. (2005) tarafından İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye aktarımı yapılmıştır. Araştırmacıların yaptıkları faktör analizi dört boyutu doğrulamış ve her boyut ile ilgili yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. (Cronbach alpha değerleri; işlemsel adalet için 0,86, dağıtım adaleti için 0,94, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet için 0,88). Bu araştırmada da Coulquitt'in ölçeği yazarların Türkçeye aktardığı biçimde aynen kullanılmıştır. İş yerindeki adalete algısına ait ifadeler için 1 skoru hiçbir zaman ve 5 skoru her zaman şeklinde derecelendirilmiştir.

Anketin dördüncü bölümünde iş görenlerin kararlara katılım atmosferi hakkındaki algılarını ve katılıma yönelik tutumlarını ölçmek için Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen Katılım Atmosferi ve Katılıma Yönelik Tutum Ölçekleri⁵ kullanılmıştır. Çalışanların katılım atmosferine ilişkin algıları 5 ifade ile katılıma yönelik tutumları 5 ifade ile ölçülmüştür. Ölçekteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

² J. A. COLQUITT, D. E. CONLON, C. O.L.H. PORTER, M. J. WESSON, K. Y. NG, "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), (2001), s.s. 386-400.

³ M. AMBROSE, L.R. HESS, S.GANESAN, "The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, (2007), ss.21-36.

⁴ Ö. F. İŞCAN, A. NAKTİYOK, 'Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları', *S.B.F Dergisi*, (2004), ss.181-201.

⁵ R., N. STALE, R. E. VOGEL, "Participative Management And Correctional Personel: A Study of The Perceived Atmosphere For Participation In Correctional Decision Making And Its Impact On Employee Stres And Thoughts About Quitting", *Journal of Criminal Justice*, 25(5), (1997), s.401.

3.4.3. Veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenirliği

3.4.3.1. Geçerlik (Validity)

Geçerlik, bir ölçeğin belli bir özelliği gerçekte ölçüp ölçmediği ile ilgili bir kavramdır. Daha basit olarak ifade edilecek olunursa, geçerlik ölçmeyi düşündüğümüz şeyi gerçekte ölçüyor muyuz? sorusuyla ilgilidir. Geçerliğin değerlendirilmesi standart bir kritere karşı değerlendirmeyi gerektirir. Çoğu zaman belirli bir “altın standart” olmadığı için geçerliğin değerlendirilmesinde; içerik geçerlik (content validity) var olan durum veya uyum geçerlik (concurrent) ve yapı geçerlik (construct validity) gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır⁶. Bu yaklaşımlardan ilki olan *içerik geçerlik*, gerçekte ölçüm aracının ölçülecek özelliğin önemli yönlerini veya alanlarını içerip içermediği ile ilgili bir kavramdır. Burada ölçüm aracının istenen amaç için uygun olup olmadığı uzmanların kararına dayandırılmaktadır. Ölçeğin, ölçülüyor olan kavramı gerçekte temsil ettiği konusunda uzmanlar arası görüş birliği varsa içerik geçerliğin var olduğu kabul edilmektedir. Uzman görüşlerini kullanmada örneğin kaç tane uzman kullanılacağı, bunların nasıl seçileceği ve aralarındaki farklılıkların nasıl birleştirileceği hakkında her hangi bir fikir birliği yoktur. Görüşlerin elde edildiği yöntemler sıradan önerilerden, alandaki tanınmış kişilerin önerilerine kadar uzanmaktadır⁷.

Ancak geçerlik çalışmaları uzmanların kararından daha fazlasını gerektirmektedir. Uzmanlara dayalı değerlendirmeler hiçbir istatistiksel temele sahip olmadığından aracın istenen şeyi ölçtüğünü göstermek için deneysel ve istatistiksel kanıtların da sağlanması gerekmektedir. Yaklaşımların birinde deneysel araç ile var olan ölçüm araçlarından biri aynı örnekleme uygulanır ve aralarında güçlü bir ilişkinin olup olmadığı incelenir. Bu yaklaşım literatürde *var olan durum geçerlik* veya *uyum geçerlik* olarak tanımlanmaktadır⁸. Uyum geçerlik katsayısının belirlenmesi için korelasyon katsayılarından yararlanır. Bulunan korelasyon katsayısı 1'e yakın ise sınanan ölçeğin sonucunun referans olarak alınan ölçekle benzer olduğu söylenir. Uyum geçerliğinde önemli bir nokta, uygun bir ölçüt değişkeninin bulunmasıdır.

⁶ E.TAVŞANCIL, “Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi.” Nobel Yayınları, Ankara, 2005, S.D HORN, R.A.HORN, “Reliability and Validity of The Severity of Illness Index.” *Medical Care*, 24(2), (1986), ss. 159-178, N.ÖNER, “Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler” Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 3. Basım, 1997, İstanbul.

⁷ DJ FOX, “Fundamentals of Research in Nursing” Appleton-Century Crofts, (1976), Third Edition, D.L. STREINER, G.R. NORMAN, “Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use”. Oxford University Pres, (1992).

⁸ Streiner and Norman, age., R. ALPAR, “Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik”, T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Ankara, (2000).

Ölçüm aracının geçerliğini değerlendirmek için kullanılan diğer bir yöntem de *yapı geçerliği* olarak adlandırılan yaklaşımdır. Yapı geçerliğin değerlendirilmesinde genellikle iki yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlardan birincisinde, ölçüm aracı tarafından değerlendirilen özellik açısından aralarında farklılık beklenen iki ya da daha fazla grup karşılaştırılır. Eğer beklenen ilişki bulunursa hem hipotez hem de ölçüm aracı geçerlidir, ya da tam tersine hiç ilişki bulunmazsa hata ya ölçüm aracından ya da hipotezden kaynaklanmış yargısına varılır⁹. Diğer yöntem ise, faktör analizidir¹⁰.

Bilindiği üzere bir araç sadece geçerliyse ve güvenilir değilse o zaman aracın ölçümleri aynı sonuçları vermeyecektir. Buna karşılık araç sadece güvenilirse ve geçerli değilse, o zaman da tekrar eden sonuçlara rağmen ölçmek istenen şey ölçülmemiş olacaktır¹¹. Dolayısıyla, bir ölçüm aracı seçilmeden önce araştırmacının kullanılacak ölçütlerin test edilmiş veya geçerli olduğundan, söz konusu sonucu güvenilir şekilde tahmin ettiğinden emin olması zorunludur. Ancak doğru olmayan değerlendirmeler sadece teorik açıdan değil aynı zamanda yanlış yorumlara da yol açmasına karşın uygulamada bir çok araştırmacının geçerliğe ve güvenilirliğe ciddi ve önemli bir iş olarak yaklaşmadığı gözlenmektedir¹².

3.4.3.2. Güvenirlik (Reliability)

Diğer bir psikometrik özellik olan güvenirlik, bir ölçek ya da ölçüm aracının değişkenlik hatalarını ne ölçüde içerdiği ile ilgili bir kavramdır. Başka bir deyişle, güvenirlik bir ölçüm aracının bir şeyi ölçerken benzer sonuçlar sağlayıp sağlamadığı ile ilgili bir kavram olup 0 ile 1 arasında ifade edilmektedir. “0” güvenirliliğin olmadığını gösterirken, “1” mükemmel güvenirliliğe işaret etmektedir. Güvenirlik ölçümlerinde genellikle *içsel tutarlılık yöntemi* kullanılmaktadır¹³. İçsel tutarlılık yöntemi, genellikle ölçüm aracının örnekleme sadece bir kez uygulanması durumunda kullanılan bir yöntemdir. Ölçüm aracı eğer aynı boyutu sorgulayan bir çok soruya sahipse o zaman her bir sorunun skala içerisindeki diğer sorularla ilişkili olması beklenir. Bu ilişkiyi

⁹ Streiner and Norman, age.

¹⁰ SD. HORN, (1981). “Validity, Reliability and Implications of An Index of Inpatient Severity of Illness” *Medical Care*, 19(3), (1981), ss.354-362.

¹¹ Horn and Horn, agm. ss. 159-178.

¹² P.A. GROSS, “Basics of Stratifying for Severity of Illness” *Infection Control and Hospital Epidemiology*, 17(10), (1996), ss. 675-686.

¹³ Streiner and Norman, age.

hesaplama Cronbach alfa ve split halves gibi benzer sonuçlar veren yöntemler kullanılmaktadır¹⁴. Konuyla ilgili literatürde α katsayısının 0,7 ve daha yukarısı olması önerilmesine rağmen 0,5 ya da daha yukarı olduğu zaman da güvenilirliğin gruplar arası karşılaştırmalar yapmak için yeterli bir düzey olduğu belirtilmektedir¹⁵. Bu araştırmada örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı ve kararlara katılım atmosferi algısı ile katılıma yönelik tutum ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için her üç ölçeğe de faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedenini açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Faktör analizinde temel amaç değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır¹⁶.

Örgütsel bağlılık anketinin geçerliliğini test etmek için 23 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 3 ayrı faktör tanımlanmıştır. Bu faktörler Meyer ve Allen (1991) tarafından belirlenen duygusal, normatif ve süreklilik bağlılığı faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın % 58.59'unu açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı incelendiğinde; toplam varyansın %22.10'u duygusal bağlılık, %19.73'ü devam bağlılığı ve %16.76'sı normatif bağlılık tarafından açıklanmaktadır. Soru formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,92 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı ise (Bartlett test of sphericity) 5072.033'dür ($p < .000$). Bu değerler örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır¹⁷. Örgütsel bağlılığa ilişkin faktör analizi sonuçları Çizelge 3.2'de özetlenmektedir.

¹⁴ R.M. JAEGER, . "Statistics", London, Sage Publications, (1983).

¹⁵ A.L. STEWART, R.D. HAYS, J.E. WARE, "The MOS Short- Form General Health Survey: Reliability and Validity in a Patient Population" *Medical Care*, 26(7), (1988), ss. 724-732.

¹⁶ K. ÖZDAMAR, "Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi", Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002, 4'ncü Baskı, s.233.

¹⁷ M.HOXLEY, "Measuring UK Construction Professional Service Quality: What, How, When and Who", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (4-5), (2000), ss.511-526.

Çizelge.3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Önerme No	F1	F2	F3
Duygusal Bağlılık			
06 Kuruma karşı duygusal bağlılık hissetme	0.83		
08 Kuruma karşı güçlü aidiyet	0.82		
05 Kendini kurumun parçası gibi hissetme	0.76		
07 Kurumun kişisel anlama sahip olması	0.69		
04 Kurumla bütünleşme	0.64		
01 Kurumda çalışmaktan duyulan mutluluk	0.63		
03 Kurumun problemlerini kendi problemleri gibi görme	0.61		
02 Kurumu diğer insanlara övme	0.60		
Devamlılık Bağlılığı			
13 Kurumdan kalmaya zorunlu olma		0.82	
11 Kurumdan ayrılmanın bireyin hayatını alt üst etmesi		0.78	
09 Kurumdan ayrılmadan duyulan korku		0.74	
15 Kurumdan ayrılmadan doğacak fayda kaybı		0.64	
10 Kurumdan ayrılmanın zor olması		0.62	
14 Kurum dışında çalışacak alternatifte sahip olmama		0.60	
12 Kurumdan ayrılmanın maliyetli oluşu		0.51	
Normatif Bağlılık			
17 Kuruma bağlı olmak zorunda hissetme			0.70
22 Meslek hayatını bir kurumda geçirmeyi doğru bulma			0.64
18 Kurum değiştirmeyi ahlaki bulmama			0.63
19 Ahlaki zorunluluktan dolayı kurumda kalma			0.62
21 Bir kuruma bağlı olmanın değerli olduğuna inanma			0.61
20 İyi bir teklif olsa bile kurumdan ayrılmayı doğru bulmama			0.60
16 İnsanların çok sık kurum değiştirdiğini düşünme			0,52
23 Kurumla özdeşleşmeyi doğru bulma			0.51
Açıklanan Varyans Yüzdesi	22,10	19,73	16,76
Toplam Varyans Yüzdesi	22,10	41,83	58,59

Örgütsel adalet anketinin geçerliliğini test etmek için 17 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 4 ayrı faktör tanımlanmıştır. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın

%58.67'sini açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı incelendiğinde; toplam varyansın %17,28'i bilgisel adalet, %15.56'sı kişilerarası ilişkide adalet, %13,84'ü işlemsel adalet ve %11.99'u dağıtımsal adalet tarafından açıklanmaktadır. Soru formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,94, ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test değeri) 6241,601'dir ($p<,000$). Bu değerler örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır¹⁸. Örgütsel adaletle ilişkin faktör analizi sonuçları Çizelge 3.3'de özetlenmektedir.

¹⁸ Hoxley, age. ss.511-526.

Çizelge 3.3.Örgütsel Adaletle İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Önerme No	F1	F2	F3	F4
Bilgisel Adalet				
36 Yöneticilerin iletişimde dürüstlüğü	0,84			
38 İstek ya da şikayetlerle ilgili alınan kararların makul olması	0,83			
39 İstek ya da şikayetlerle ilgili kararların zamanında alınması	0,82			
37 İstek ya da şikayetlerle ilgili kararların gerekçelerinin açıklanması	0,81			
40 İstek ya da şikayetlerle ilgili kararlarda ilgili çalışanın ihtiyaçlarının dikkate alınması	0,80			
Kişilerarası İlişkide Adalet				
34 İstek ya da şikayetle ilgili süreçte çalışana saygı gösterilmesi		0,81		
33 İstek ya da şikayetle ilgili süreçte çalışana nazik davranılması		0,75		
35 İstek ya da şikayetle ilgili eleştiri ve uyarıların nezaket ile yapılması		0,64		
İşlemsel Adalet				
31 Kurumun kural ve politikalarının tutarlı olması			0,74	
30 Kurumda verilen yanlış kararların düzeltilebilmesi			0,66	
29 Karar verme mekanizmasına ilgili herkesin katılabilmesi			0,61	
32 Kurumda kararların tarafsızca alınması			0,57	
Dağıtımsal Adalet				
27 Kurumun ücretlendirme politikasının adil olması				0,65
26 Kurumda ödül ve ceza dağıtımında adaletin varlığı				0,62
25 Kurumda işe alma kararlarının adil olması				0,58
28 Kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanlarının adil olması				0,55
24 Kurumda terfi kararlarının adil bir şekilde alınması				0,52
Açıklanan Varyans Yüzdesi	17,28	15,56	13,84	11,99
Toplam Varyans Yüzdesi	17,28	32,84	46,68	58,67

Kararlara katılım anketinin yapı geçerliliğini test etmek için 10 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 2 ayrı faktör tanımlanmıştır. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın %67,96'sını açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı incelendiğinde; toplam varyansın %43,35'i katılıma yönelik tutum ve %24,61'i katılım atmosferi tarafından açıklanmaktadır. Soru formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,86, ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı Bartlett test değeri ise 4081,521'dir ($p < ,000$). Bu değerler kararlara katılma ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır¹⁹. Kararlara katılıma ilişkin faktör analizi sonuçları Çizelge 3.4'de özetlenmektedir.

¹⁹ Hoxley, age. ss.511-526.

Çizelge.3.4. Kararlara Katılma İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Önerme No	F1	F2
Katılma Yönelik Tutum		
49 Kararlara katılımın çalışanın kendisini takımın bir parçası olarak görmesine sebep olması	0,96	
47 Kararlara katılımın çalışanın kendisini daha iyi hissetmesine yol açması	0,95	
48 Kararlara katılımın çalışanın kurumda söz sahibi olduğunu hissetmesine sebep olması	0,95	
46 Kararlara katılımın artmasının kararın kalitesini de artırması	0,89	
50 Çalışana kendini etkileyen kararlara katılma hakkının verilmesi	0,88	
Katılım Atmosferi		
42 İşyerinde görüşlerin ifade edilmesini teşvik eden bir ortamın varlığı		0,84
41 Çalışanın işini yapmasını etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkının olması		0,77
43 Çalışanın uzmanlık alanına giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkının varlığı		0,71
45 İş fiilen yapanların karar alma sürecine katılımlarının sağlanması		0,58
44 Yöneticilerin çalışanların sözlerine tatmin edici cevaplar vermesi		0,55
Açıklanan Varyans Yüzdesi	43,35	24,61
Toplam Varyans Yüzdesi	43,35	67,96

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Cronbach Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında bir değer alır. Değer 1'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artar. Alpha katsayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde, sonuçlarının birbirine yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir veridir²⁰. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuş, sonuçlar

²⁰ Özdamar, age. s.513.

Çizelge 3.5’de özetlenmiştir. Buna göre; Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin boyutlarına ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,77-0,82 arasında değiştiği ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,88 olarak gerçekleştiği, Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,63-0,93 arasında olduğu ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,91 olarak gerçekleştiği, Kararlara Katılım Ölçeğinin katılım atmosferi boyutuna ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,65 ve katılıma yönelik tutum boyutunun içsel tutarlılık katsayısının 0,96 olduğu, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının ise 0,70 olarak gerçekleştiği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin hem boyutlar hem de genel örgütsel bağlılık açısından kabul edilebilir güvenilirlik sınırı olan 0,70’in üzerinde güvenilirlik katsayısının olduğu, Örgütsel Adalet Ölçeği’nde ise dağıtımsal adalet boyutu dışında diğer boyutların ve genel örgütsel adaletin kabul edilebilir güvenilirlik sınırı olan 0,70’in üzerinde olduğu, Kararlara Katılım Ölçeği’nde ise katılım atmosferi boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,70’in altında olmakla birlikte ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının kabul edilebilir 0,70 değerinde olduğu görülmüştür.

Çizelge.3.5. Ankete İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Boyutlar	İçsel Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa)	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,88	23
Duygusal Bağlılık Boyutu	0,80	8
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	0,82	7
Normatif Bağlılık Boyutu	0,77	8
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,91	17
Dağıtımsal Adalet Boyutu	0,63	5
İşlemsel Adalet Boyutu	0,77	4
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	0,74	3
Bilgisel Adalet Boyutu	0,93	5
Kararlara Katılım Ölçeği	0,70	10
Katılım Atmosferi Boyutu	0,65	5
Katılıma Yönelik Tutum Boyutu	0,96	5

3.4.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Verileri toplamak için geliştirilen, ön denemesi ile faktör analizi yapılan ve son şekli verilen anket için TSK Sağlık Komutanlığı'ndan alınan çalışma müsaadesini müteakiben anketler 2007 yılının Eylül – Kasım aylarında asker hastanelerinde görevli doktorlara uygulanmıştır. Anketlerden sağlıklı sonuçlar alabilmek için, her hastanede en az bir üst düzey yönetici ile (baştabip, baştabip yardımcısı, hastane idari amiri, personel kısım amiri) doğrudan temas kurulmuş, araştırmanın amacı ve önemi açıklanarak anketlerin geri dönüşünün sağlanması konusunda yardımcı olmaları istenmiş ve anket formları posta yoluyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketin ilgili kişiler tarafından doldurulması sağlanmıştır. Gerekli süre sonunda anketler ilgili kuruluşlardan posta yolu ile toplanmıştır.

Toplam 39 asker hastanesine 900 adet anket formu gönderilmiştir. Bu anketlerden 750 adedi (% 83,3) geri dönmüştür. Ancak, geri dönen anket formlarının 120 tanesi cevaplandırılmadığı, 84 tanesi de eksik cevaplandırıldığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geri kalan 546 anket formu, SPSS for Windows 15.0 paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmamızı yaparken toplanan bilgilerin veri topluluğu içindeki diğer bilgilerle karmaşık ilişkisini göz önüne alarak, toplanan çok sayıdaki verinin analiz ve yorumunu kolaylaştırmak amacıyla büyük ölçüde istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak derlenen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra tanımlayıcı ve hipotezlere ilişkin çözümlenmeler yapılmıştır. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı gibi betimleyici istatistiksel yöntemlere yer verilirken, iki gruplu karşılaştırmalar için t testine, ikiden çok gruplar için tek yönlü varyans analizine ve çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerine başvurulmuştur. Araştırmada, her bir ölçeğe ilişkin kullanılan soruların sistematik bir biçimde gruplandırılıp gruplandırılmayacağına karar vermek amacıyla faktör analizinden, güvenilirlik için ise Cronbach Alpha analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizlerinden, bir bağımlı değişkeni açıklayan değişkenleri belirlemek için regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon

analizleri yorumlanırken 0.0 – 0.19 (çok zayıf), 0.2 – 0.39 (zayıf), 0.4 – 0.59 (orta), 0.6 – 0.79 (güçlü) ve 0.8 – 1.00 (çok güçlü) olarak değerlendirilmiştir²¹.

3.5. Bulgular

Bu bölümde çalışmanın araştırma kısmı için toplanan verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır. Bulgular bölümü tanımlayıcı bulgular ve hipotezlere ilişkin bulgular olmak üzere iki ana başlık altında sunulmaktadır.

3.5.1. Tanımlayıcı Bulgular

3.5.1.1. Araştırma Kapsamındaki Doktorların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelge 3.6'da 39 asker hastanesinde çalışan doktorların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler özetlenmektedir.

Araştırma kapsamındaki doktorların %91,8 (n=501'i) erkek, 45'i (% 8,2) kadındır. Kadın askeri doktor sayısının az olmasının nedeni, Gülhane Askeri Tıp Akademisi'ne öğrenci alımlarındaki oranın düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. Medeni durumları açısından %88,3'ü (n=482) evli, %9,9'u (n=54) bekar, %1,8'i (n=10) boşanmıştır. %69,4'ü (n=379) 26-40 yaş arasında, %30,6'sı (n=167) 40 yaşın üzerindedir. Uzmanlık durumları incelendiğinde %90,7'si (n=495) uzman tabip, %9,3'ü (n=51) ise pratisyen tabiptir. %91,6'sı (n=500) klinik ve poliklinik hizmetlerinde görevli olmasına karşın %8,8'i baştabip ve baştabip yardımcılığı şeklinde yönetsel göreve sahip olup, buna göre araştırmaya 39 asker hastanesinden 22'sinin baştabibi katılmıştır. %59'unun (n=322) hekimlikteki hizmet süresi 1-15 yıl arasında yer alırken %41'inin (n=224) 15 yıldan fazladır.

²¹ Ş. KALAYCI, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" Asil Yayın Dağıtım, Ankara, (2006), İkinci Baskı.

Çizelge.3.6. Araştırma Kapsamındaki Doktorların Çeşitli Demografik Özellikleri Açısından Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Erkek	501	91,8
Kadın	45	8,2
Medeni Durum		
Bekar	54	9,9
Evli	482	88,3
Boşanmış	10	1,8
Yaş Grupları		
26-30	13	2,4
31-35	152	27,8
36-40	214	39,2
41-45	132	24,2
46-50	28	5,1
51-55	7	1,3
Statü		
Uzman Tabip	495	90,7
Pratisyen Tabip	51	9,3
Görevler		
Baştabip	22	4,0
Baştabip Yardımcısı	24	4,4
Klinik-Poliklinik Tedavi Hizmetleri	500	91,6
Kıdem		
1-5	8	1,5
6-10	121	22,2
11-15	193	35,3
16-20	179	32,8
21-25	34	6,2
26-30	11	2,0

Çizelge 3.6'dan görüldüğü üzere, bazı demografik değişkenlerin alt gruplarındaki gözlem sayıları az olduğu için daha anlamlı analizler yapabilmek ve daha anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için grupların birleştirilmesine gidilmiştir. Örneğin, medeni durum değişkeninin boşanmış grubundaki frekans sayısı düşük olduğu için bekar grubu ile birleştirilmiştir. Yaş grubu açısından 26-30 ile 51-55 yaş gruplarındaki frekanslar düşük olduğu için yaş grupları 26-35, 36-40, 41-45 ve 46-55 şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Aynı şekilde kıdem değişkeni açısından 1-5 yıl ile 26-30 yıl gruplarındaki frekanslar az olduğu için de 1-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21-30 yıl şeklinde yeni gruplar oluşturulmuştur. Diğer bir değişken olarak görev değişkeni açısından baştabip ve baştabip yardımcısı olmanın her ikisinin de yönetsel bir pozisyon ya da görev ile ilgili olması nedeniyle klinik ve poliklinikte görevli olmaktan farklı olacağı düşünülerek bu iki grubun birleştirmesine karar verilmiştir.

3.5.1.2. Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Aşağıda Çizelge 3.7’de araştırmaya katılan doktorların örgütsel bağlılık seviyesine ilişkin tanımlayıcı değerler yer almaktadır. Çizelgeden görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 23 önermeye ve bu önermelerin ait oldukları boyutlara ilişkin katılımcıların en olumsuz ve en olumlu olarak değerlendirdikleri önermelerin ve örgütsel bağlılık boyutunun ne(ler) olduğu incelendiğinde; 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 3’ün kararsızlığı ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği, dolayısıyla 3’ün altındaki değerlerin örgütsel bağlılık açısından olumsuzluğa 3’ün üstündeki değerlerin ise olumlu durumlara atıfta bulunduğu esas alındığında, araştırmaya katılan doktorların $1,88 \pm 1,1$ değer ile “Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamayabilmesidir” ifadesine en az katıldıkları görülmüştür. Yüzde dağılım açısından değerlendirildiğinde; bu ifadeyi olumsuz olarak niteleyen doktorların oranı %78 iken, olumlu nitelene yapan doktorların oranı sadece %11,2’dir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 23 önerme arasından ortalaması en yüksek ve dolayısıyla katılımcılar arasında en olumlu şekilde değerlendirilen ifadenin ise $3,46 \pm 1,31$ değer ile “Kurumun problemlerini benimseme” olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle doktorların yaklaşık %60’ı bu ifadeye ilişkin olumlu görüş ifade etmişlerdir.

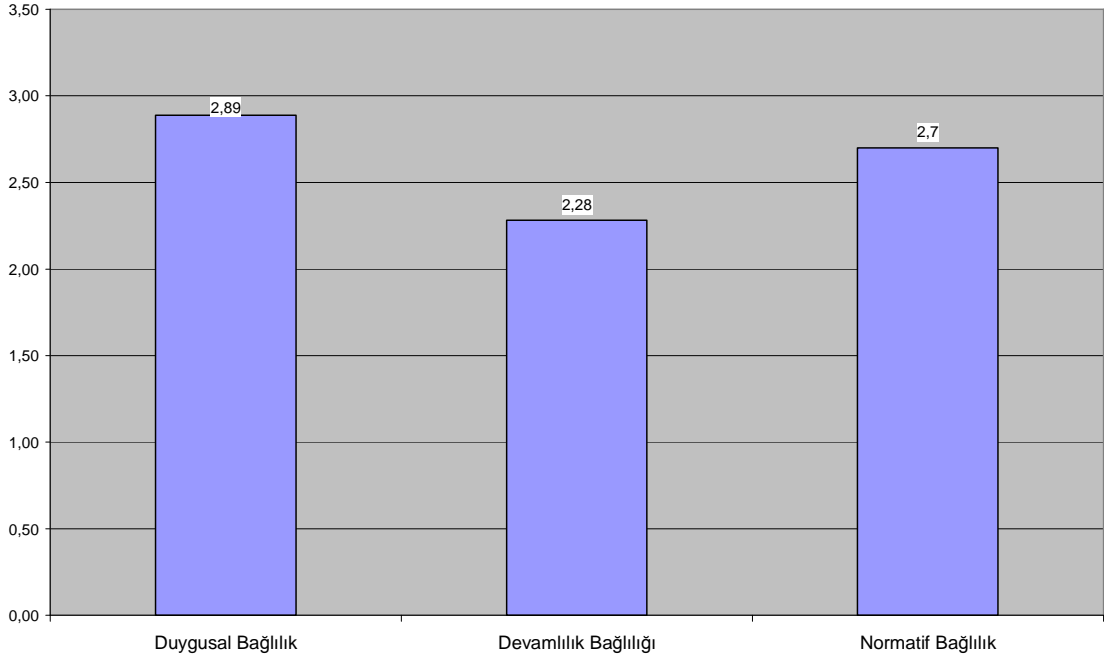
Çizelge’den görüldüğü gibi, ortalaması 3’ün altında ve üstünde olan diğer olumlu ve olumsuz önermelere yakından bakıldığında; 23 önerme içerisinde sadece dört ifadenin ortalamasının 3 sınır değerinin (kararsızlığa işaret eden sınır değer) üzerinde yer aldığı ve bu dört önermeden üçünün duygusal bağlılık ile, bir önermenin ise normatif bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık devam bağlılığı boyutu altında yer alan yedi maddeden hiçbirinin ortalama değeri 3’den büyük çıkmamıştır. Ortalaması 3’ün üzerinde olan olumlu önermeler yakından incelendiğinde; “Kurumun problemlerini benimseme (3,46)”, “Kurumun kişisel anlama sahip olması (3,32)”, “Kuruma bağlılığın değerine inanma (3,12)” ve “Duygusal olarak bağlı hissetme (3,06)” oldukları görülmektedir. Doktorlar tarafından olumlu olarak değerlendirilen bu dört ifadenin dışında olumsuz olarak değerlendirilen 19 önermenin ortalaması 1,88-2,97 arasında bir dağılım göstermektedir.

Çizelge.3.7. Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

No	Önermeler	Ort (\bar{X})	Ss σ	1		2		3		4		5	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Duygusal Bağlılık	2,89	0,97										
1	Kurumda çalışmaya devam mutluluğu	2,39	1,29	18	33,9	115	21,	141	25,8	56	10,	49	9,0
2	Kurumdan söz etmekten hoşlanma	2,62	1,26	12	22,0	173	31,	91	16,7	11	21,	44	8,1
3	Kurumun problemlerini benimseme	3,46	1,31	64	11,7	77	14,	76	13,9	20	36,	128	23,4
4	Başka kuruma bağlanamama	2,60	1,30	13	25,5	144	26,	113	20,7	97	17,	53	9,7
5	Ailenin parçası gibi hissetme	2,78	1,28	11	20,9	124	22,	128	23,4	12	23,	54	9,9
6	Duygusal olarak bağlı hissetme	3,06	1,31	97	17,8	87	15,	119	21,8	17	31,	72	13,2
7	Kurumun kişisel anlama sahip olması	3,12	1,32	83	15,2	110	20,	93	17,0	17	32,	83	15,2
8	Kuruma güçlü bir aidiyet hissetme	2,93	1,29	96	17,6	113	20,	138	25,3	13	23,	69	12,6
	Devamlılık Bağlılığı	2,28	0,91										
9	İşten ayrılmaktan korkma	2,46	1,38	18	33,5	144	26,	64	11,7	97	17,	58	10,6
10	Kurumdan ayrılmanın zor olması	2,53	1,35	16	29,7	143	26,	84	15,4	10	18,	56	10,3
11	Ayrılmanın çok sevi alt üst etmesi	2,15	1,21	20	38,3	172	31,	70	12,8	65	11,	30	5,5
12	Ayrılmanın maliyetli olması	2,13	1,16	20	36,6	188	34,	70	12,8	64	11,	24	4,4
13	Kalmaya zorunlu olunması	2,80	1,42	13	24,5	124	22,	92	16,8	10	19,	89	16,3
14	Cok az alternatiflere sahip olma	1,98	1,17	23	43,8	186	34,	41	7,5	51	9,3	29	5,3
15	Dışarıda bu faydaları bulamama	1,88	1,10	26	48,7	160	29,	59	10,8	41	7,5	20	3,7
	Normatif Bağlılık	2,70	0,77										
16	Sık kurum değiştirildiğine inanma	2,99	1,19	63	11,5	146	26,	119	21,8	16	30,	51	9,3
17	Bağlılığın zorunluluğuna inanc	2,54	1,25	12	23,4	178	32,	102	18,7	92	16,	46	8,4
18	Kurum değişikliğini etik görmeme	2,08	1,13	20	37,5	194	35,	74	13,6	47	8,6	26	4,8
19	Kalmayı ahlaki zorunluluk görme	2,53	1,30	14	27,1	159	29,	92	16,8	98	17,	49	9,0
20	Daha iyi teklife rağmen ayrılmama	2,32	1,16	16	29,3	174	31,	121	22,2	62	11,	29	5,3
21	Kuruma bağlılığın değerine inanma	3,32	1,30	71	13,0	89	16,	85	15,6	19	36,	102	18,7
22	Tek bir kurumda kalmayı tercih etme	2,79	1,29	10	19,0	155	28,	91	16,7	14	26,	54	9,9
23	Şirket adamı – kadını olmayı isteme	2,97	1,14	58	10,6	139	25,	158	28,9	14	25,	50	9,2

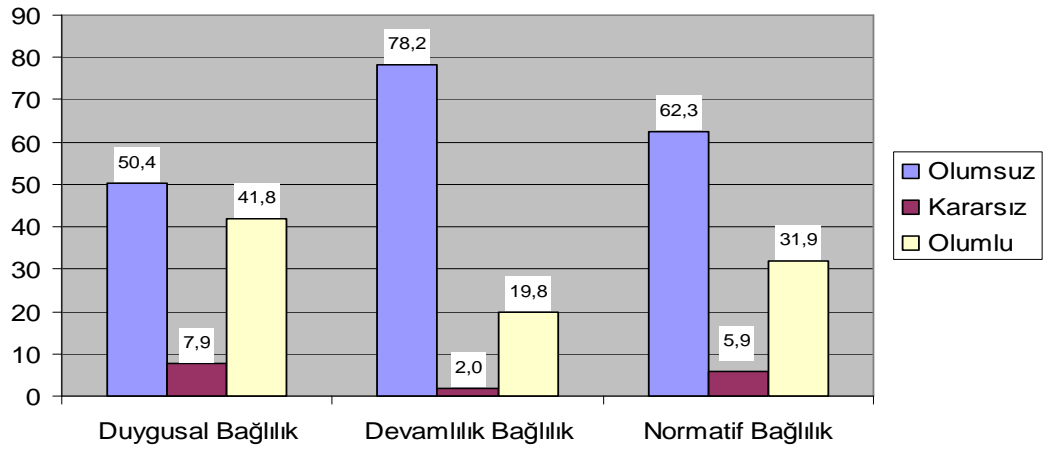
Benzer değerlendirmeler soru maddeleri yerine örgütsel bağlılığın boyutları açısından yapıldığında, Şekil 3.1’de görüldüğü gibi; askeri doktorların duygusal bağlılık düzeylerinin $2,89 \pm 0,97$ ortalamaya, devam bağlılıklarının $2,28 \pm 0,91$ ortalamaya ve normatif bağlılıklarının $2,7 \pm 0,77$ ortalamaya eşit olduğu, dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarının 3’ün altında yer aldığı, özellikle devam bağlılık boyutuna ilişkin değerlendirmelerin ise en olumsuz ya da en zayıf boyut olduğu belirlenmiştir.

Şekil.3.1. Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Değerlendirmeleri



Askeri doktorların ne kadarının örgütsel bağlılık boyutları açısından olumlu ve olumsuz görüş ortaya koyduklarına bakıldığında, Şekil 3.2’de görüldüğü gibi; duygusal bağlılık boyutu için doktorların yaklaşık %50,4’ünün (n=275) kararsızlık noktasını temsil eden 3’ün altında değerler almaları nedeniyle olumsuz görüşler ifade ettikleri, %7,9’unun (n=43) kararsız olduğu, geriye kalan %41,8’inin (n=228) ise bu boyuta ilişkin olumlu görüşler ifade ettiği görülmüştür. Devam bağlılığı açısından doktorların %78,2’sinin (n=427) olumsuz, %2’sinin (n=11) kararsız ve %19,8’inin (n=108) olumlu görüşler ortaya koyduğu bulunmuştur. Normatif bağlılıkla ilgili dağılım incelendiğinde, doktorların %62,3’ünün olumsuz (n=340), %5,9’unun kararsız (n=32) ve %31,9’unun olumlu (n=174) görüşler belirttiği görülmüştür.

Şekil.3.2. Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından Dağılımı



3.5.1.3. Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları

Çizelge 3.8’de askeri doktorların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 17 önermeye ve bu önermelerin ait oldukları boyutlara ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların bu önerme ve boyutlar arasında en olumsuz ve en olumlu olarak değerlendirdikleri önerme ve adalet boyutunun ne olduğu incelendiğinde; yukarıda örgütsel bağlılıkla ilgili değerlendirmelerde olduğu gibi, 3’ün altındaki değerlerin örgütsel adalet ile ilgili olumsuz değerlendirmelere, 3’ün kararsızlığa ve 3’ün üstündeki değerlerin olumlu durumlara atıfta bulunduğu esas alınmıştır. Buna göre; araştırmaya katılan doktorların $1,55 \pm 0,93$ ortalama değer ile “Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir” ifadesine en az katıldıkları, dolayısıyla örgütsel adaletle ilgili önermeler içinde ağırlıklı olarak sıklıkla bu ifadeyi olumsuz olarak gördükleri tespit edilmiştir. Yüzde dağılım açısından değerlendirildiğinde; askeri doktorların %86’sı (n=470) kurumlarının ücretlendirme politikasını adil bulmadığını ifade ederken %7,9’u (n=43) kararsız olduğunu belirtmiş, sadece %6’sı (n=33) kurumunun ücret politikasını adil olarak değerlendirmiştir.

Ankete cevap veren askeri doktorların ücret politikası dışında ikinci sırada en çok olumsuz görüş ifade ettikleri diğer bir husus ise $2,0 \pm 1,13$ ortalama değer ile “Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir” ifadesine ilişkindir. Askeri hekimlerin %71’i (n=388) kurumlarının mesleki gelişim ve kariyer imkanlarının adilliği konusunda olumsuz görüşler belirtirken, %14,8 (n=81) kararsız ve %14,1 (n=77) olumlu görüşler ifade etmişlerdir.

Çizelgeden görüldüğü gibi örgütsel adalet kavramı ile ilgili 17 önermeden

sadece üç tanesinin aritmetik ortalaması 3 eşik değerinin üstünde yer almaktadır. Bunlar “Benim bir istek ya da şikayetimin ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır (3,12 ± 1,14)”, “Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar (3,12 ± 1,21)” ve “Amirlerim (yöneticilerim) bir istek ya da şikayetimin ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar (3,04 ± 1,19)” ifadeleridir. Olumlu görüş belirtilen bu üç ifadeden ilki kişiler arası ilişkide adalet boyutu altında, diğer iki önerme ise bilgisel adalet boyutu ile ilgili önermelerdir. Bu üç önermeye ilişkin olumlu ifadede bulunan doktorların yüzde dağılımları incelendiğinde; %44,9’unun (n=245) istek ya da şikayeti halinde kurumunda kendisine nazik davranıldığını belirttiği, %47,4’ünün (n=259) kurumundaki çalışan ve yöneticilerin kendisi ile iletişimde bulunurken dürüst davrandıklarını söyledikleri ve %44,2’sinin (n=241) amirlerinin aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını kendisine açıkladığını ifade ettikleri görülmüştür.

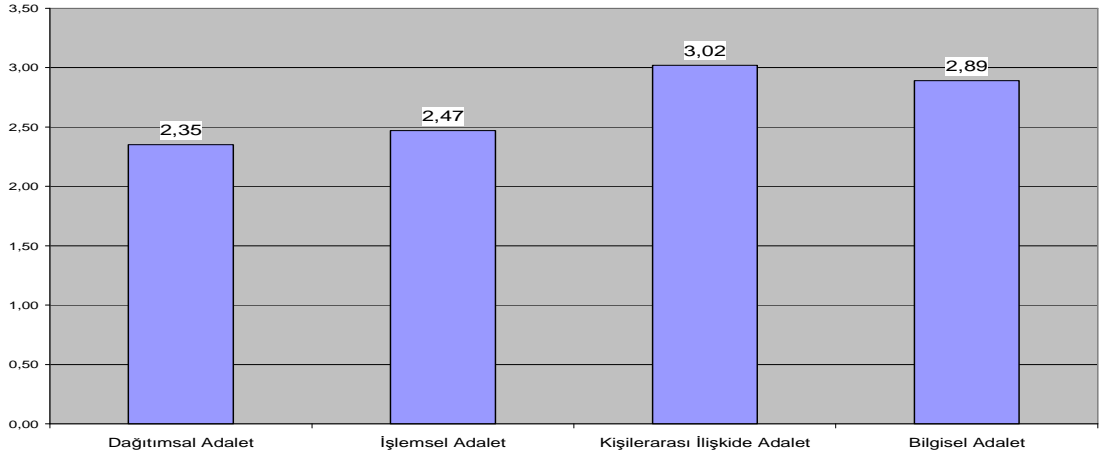
Çizelge.3.8. Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

No	Önermeler	Ort	Ss	1		2		3		4		5	
		\bar{x}	σ	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Dağıtımsal Adalet	2,35	0,90										
24	Terfi kararlarının adil alınması	2,75	1,29	122	22,3	124	22,7	119	21,8	130	23,8	52	9,5
25	İşe alma kararlarının adil olması	2,98	1,26	97	17,8	97	17,8	121	22,2	181	33,2	50	9,2
26	Ödül ve ceza dağıtımının adil olması	2,47	1,22	150	27,5	151	27,7	110	20,1	109	20	26	4,8
27	Ücret politikasının adil olması	1,55	0,93	365	66,8	105	19,2	43	7,9	24	4,4	9	1,6
28	Kariyer imkanlarının adil olması	2,00	1,13	248	45,4	140	25,6	81	14,8	64	11,7	13	2,4
	İşlemsel Adalet	2,47	1,01										
29	Karara ilgili herkesin katılabilmesi	2,23	1,14	182	33,3	167	30,6	107	19,6	72	13,2	18	3,3
30	Yanlış kararların düzeltililebilmesi	2,53	1,11	112	20,3	171	31,3	142	26	104	19	17	3,1
31	Kural ve politikaların tutarlı olması	2,68	1,20	116	21,2	127	23,3	146	26,7	128	23,4	29	5,3
32	Kararların tarafsızca alınması	2,45	1,16	140	25,6	150	27,5	148	27,1	84	15,4	24	4,4
	Kişiler Arası İlişkide Adalet	3,02	1,12										
33	İstek ya da şikayet sürecinde nezaket	2,96	1,20	83	15,2	116	21,2	123	22,5	186	34,1	38	7
34	İstek ya da şikayet sürecinde saygı	2,97	1,21	80	14,7	121	22,2	123	22,5	179	32,8	43	7,9
35	İstek-şikayet eleştirilerinde nezaket	3,12	1,14	66	12,1	86	15,8	149	27,3	204	37,4	41	7,5
	Bilgisel Adalet	2,89	1,04										
36	İletişimde dürüstlük	3,12	1,21	74	13,6	99	18,1	114	20,9	208	38,1	51	9,3
37	Karar gerekçelerinin açıklanması	3,04	1,19	71	13	119	21,8	115	21,1	197	36,1	44	8,1
38	İstek-şikayet kararlarının makullüğü	2,82	1,13	80	14,7	137	25,1	158	28,9	142	26	29	5,3
39	Kararların zamanında verilmesi	2,85	1,14	83	15,2	124	22,7	163	29,9	146	26,7	30	5,5
40	Kararlarda bireysel ihtiyaç kaygısı	2,60	1,15	111	20,3	154	28,2	143	26,2	116	21,2	22	4

Benzer değerlendirmeler soru maddeleri yerine örgütsel adaletin boyutları açısından yapıldığında, Şekil 3.3’de görüldüğü gibi; askeri doktorların dağıtımsal adalet

düzeylerinin $2,35 \pm 0,90$ ortalamaya, işlemsel adalet algılarının $2,47 \pm 1,01$ ortalamaya, kişiler arası ilişkide adalet düzeylerinin $3,02 \pm 1,12$ ortalamaya ve bilgisel adalet düzeylerinin $2,89 \pm 1,04$ ortalamaya eşit olduğu, dolayısıyla katılımcıların en problemlisi olarak gördükleri örgütsel adalet boyutunun en düşük ortalamaya sahip olması nedeniyle dağıtımsal adalet boyutu olduğu, sadece kişiler arası ilişkide adalet boyutunun ortalamasının çok az farkla 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir.

Şekil.3.3. Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Değerlendirmeleri



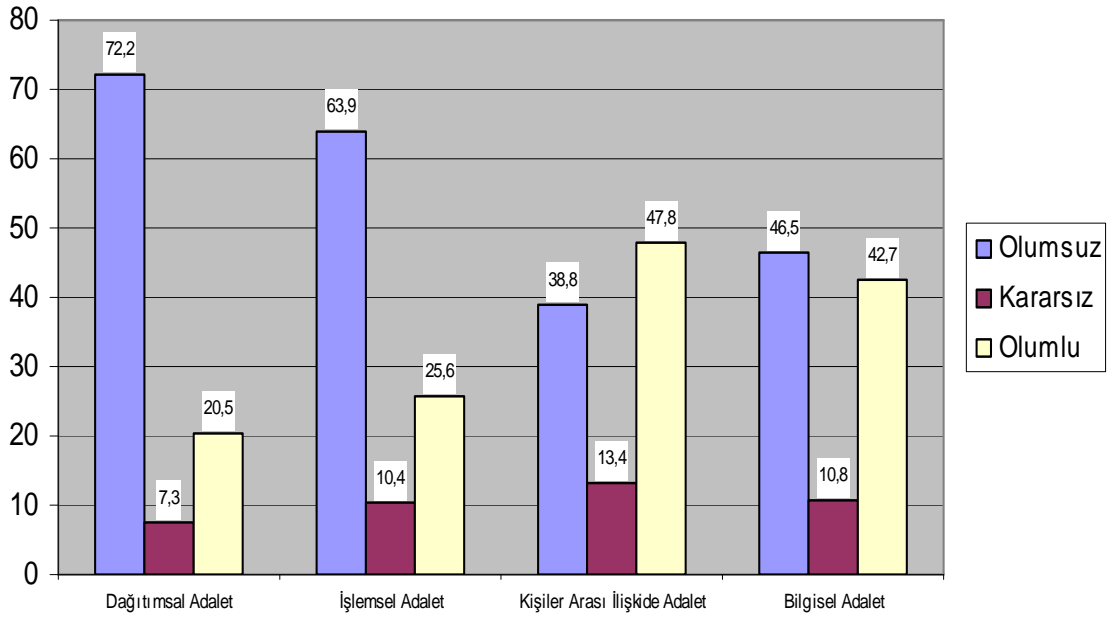
Adalet boyutları açısından olumlu ve olumsuz görüş bildiren askeri doktorların dağılımına bakıldığında, Şekil 3.4'de görüldüğü gibi; doktorların %72,2'sinin (n=394) dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin ortalamasının 3'ün altında olumsuz değerlendirmeler sınıfında yer aldığı, %7,3'ünün (n=40) kararsız olduğu ve sadece %20,5'inin (n=112) 3'ün üzerinde ortalamaya sahip olduğu için dağıtımsal adalet yönünden olumlu görüşlere sahip olduğu görülmüştür.

Doktorların işlemsel adaletle ilgili değerlendirmelerine bakıldığında, %63,9'unun (n=349) kararsızlık noktasını temsil eden 3'den daha az değerler almaları nedeniyle olumsuz görüşler ifade ettikleri, %10,4'ünün (n=57) kararsız olduğu, geriye kalan %25,6'sının (n=140) ise bu boyuta ilişkin olumlu görüşler ifade ettiği görülmüştür.

Kişiler arası ilişkide adalet boyutu için %38,8'inin (n=212) kararsızlık noktasını temsil eden 3'ün altında değerler almaları nedeniyle olumsuz görüşler ifade ettikleri, %13,4'ünün (n=73) kararsız olduğu, geriye kalan %47,8'inin (n=261) ise bu boyuta ilişkin olumlu görüşler ifade ettiği görülmüştür.

Bilgisel adalet boyutuna ilişkin olarak %46,5'inin (n=254) ortalamasının 3'ün altında olduğu için olumsuz olduğu, %10,8'inin (n=59) kararsız, %42,7'sinin (n=233) olumlu olduğu belirlenmiştir.

Şekil.3.4. Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Düzeyleri Açısından Dağılımı



3.5.1.4. Askeri Doktorların Kararlara Katılım Algı ve Tutumları

Çizelge 3.9'da görüldüğü üzere, kararlara katılım ölçeğinde yer alan 10 önermeden 5'i askeri doktorların çalıştıkları hastanelerdeki katılım atmosferini, diğer 5 önerme ise katılıma yönelik tutumlarını ölçmeye yöneliktir. Katılımcıların kurumlarındaki katılım atmosferini değerlendirmeye ilişkin önermelere verdikleri cevaplar incelendiğinde; “işimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır” ifadesine $2,53 \pm 1,28$ değer ile en az katıldıkları görülmektedir. Yüzde dağılım açısından değerlendirildiğinde; 546 askeri doktor arasından bu ifadeyi olumsuz olarak niteleyen doktorların oranı %53,5 (n=292) iken, kararlara katılım atmosferi açısından kurumlarını olumlu olarak değerlendiren doktorların oranı %29,9'dur. Ankete cevap veren askeri doktorların olumsuz görüş ifade ettikleri diğer hususlar ise “İş yerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır ($2,88 \pm 1,23$)”, “Yöneticiler, söylediklerime beni tatmin edecek cevaplar verirler ($2,88 \pm 1,16$)” ve “Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır ($2,86 \pm 1,14$)”

ifadelerine ilişkindir. “İş yerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır” ifadesine doktorların %39,9’u (n=218) olumlu görüşler belirtirken, “Yöneticiler, söylediklerime beni tatmin edecek cevaplar verirler ifadesine %36’sı (n=197) ve “Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır” ifadesine %33,7’si (n=184) olumlu görüşler ifade etmişlerdir.

Çizelgedan görüldüğü gibi kararlara katılım kavramı altında yer alan katılım atmosferi boyutu ile ilgili 5 önermeden sadece biri olan “Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır” ifadesinin ortalaması (3,62 ± 1,13) olumlu yöndedir. Katılımcıların %68,9’u (n=376) bu soruya olumlu cevap verirken, %17,2’si (n=94) olumsuz ve %13,9’u (n=76) kararsız olduğunu ifade etmiştir.

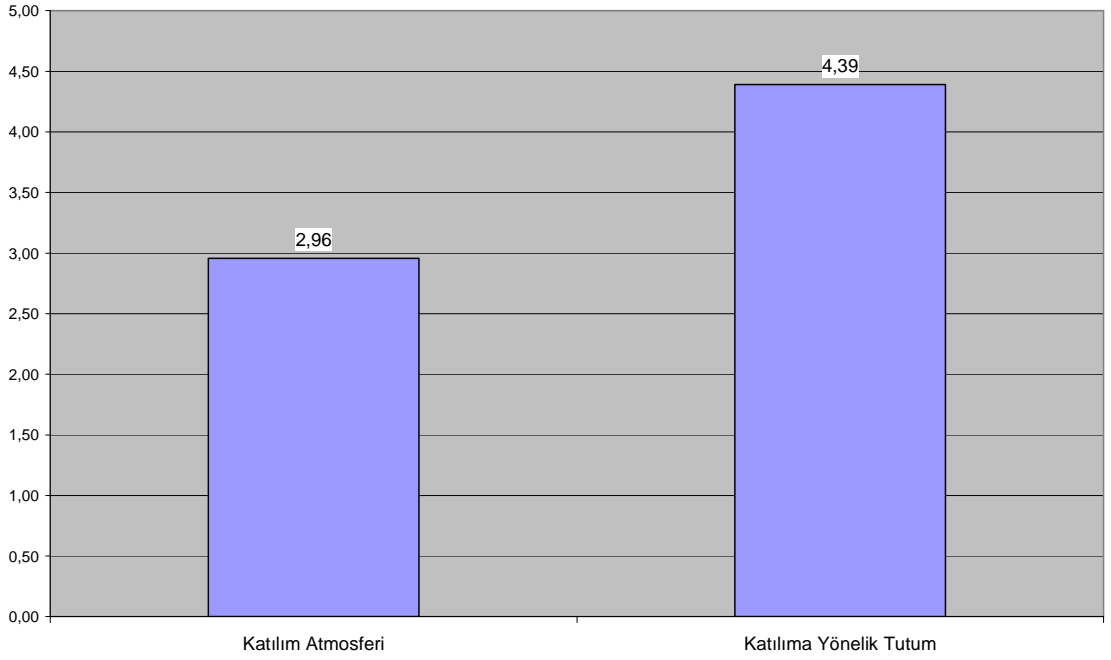
Kararlara katılım kavramı altında yer alan ikinci boyut olarak askeri doktorların kararlara katılıma yönelik tutumları belirlenmeye çalışıldığında; bu boyutu ölçmek için kullanılan 5 önermenin ortalama değerinin de kararsızlığı temsil eden 3 eşik değerinin üzerinde 4,33-4,45 arasında bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla askeri hekimlerin kararlara katılmaya yönelik tutumları oldukça yüksektir. Özellikle “İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir” ifadesinin ortalama değerinden (4,45 ± 0,84) diğer önermelere göre daha fazla katıldıkları önerme olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların %91,8’inin (n=501) bu soruya evet cevabı verdiği, %4,5’inin katılımcı tutum yönünde olumsuz tutumlarının olduğu (n=25) ve %3,7’sinin (n=20) katılımcı tutum konusunda kararsız olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge. 3.9. Askeri Doktorların Kararlara Katılıma İlişkin Tanımlayıcı Bulguları

No	Önermeler	Ort	Ss	1		2		3		4		5	
		\bar{x}	σ	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
	Katılım Atmosferi	2,96	0,98										
41	Üst düzey kararlarda söz hakkı	2,53	1,28	157	28,8	135	24,7	91	16,7	133	24,4	30	5,5
42	Görüş belirtmeyi teşvik ortamı	2,88	1,23	90	16,5	140	25,60	98	17,9	179	32,8	39	7,1
43	Günlük faaliyetlerde söz hakkı	3,62	1,13	43	7,9	51	9,3	76	13,9	275	50,4	101	18,5
44	Yöneticilerin tatmin edici cevapları	2,88	1,16	76	13,9	143	26,2	130	23,8	164	30	33	6
45	İşi yapanların karar alması	2,86	1,14	75	13,7	142	26	145	26,6	152	27,8	32	5,9
	Katılma Yönelik Tutum	4,39	0,79										
46	Katılım arttıkça karar kalitesi artar	4,33	0,89	13	2,4	17	3,1	27	4,9	209	38,3	280	51,3
47	Katılım daha iyi hissetmemi sağlar	4,38	0,83	9	1,6	16	2,9	21	3,8	210	38,5	290	53,1
48	Katılım söz sahibi gibi hissettirir	4,38	0,84	11	2	13	2,4	21	3,8	214	39,2	287	52,6
49	Katılım, takımın bir parçası hissettirir	4,39	0,85	11	2	17	3,1	15	2,7	207	37,9	296	54,2
50	Herkes ilgili kararlara katılmalıdır	4,45	0,84	10	1,8	15	2,7	20	3,7	178	32,6	323	59,2

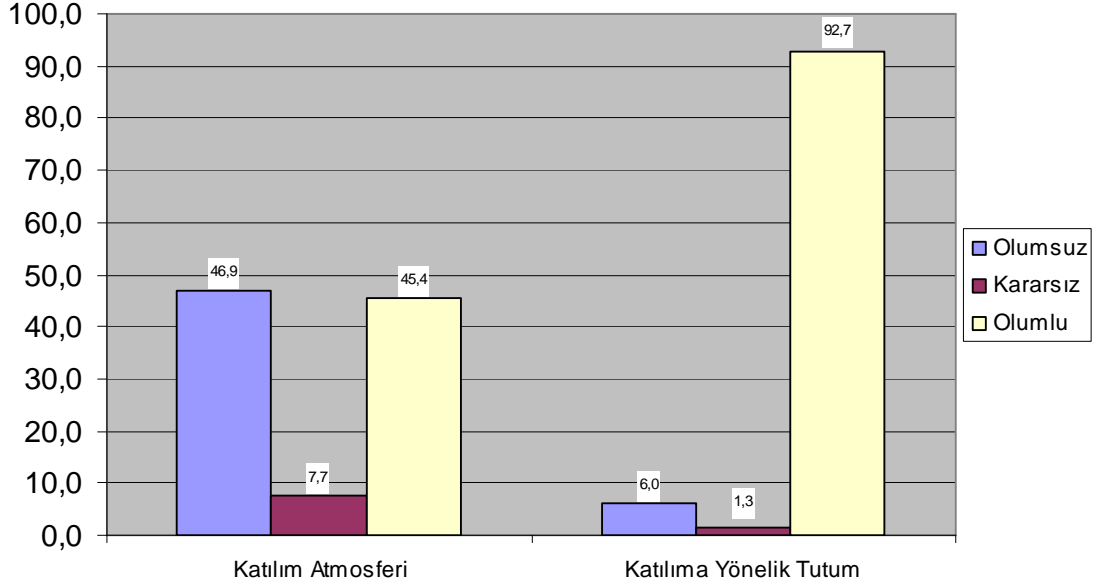
Araştırmaya katılan doktorların çalıştıkları hastanelerdeki katılım atmosferine ilişkin değerlendirmelerini belirlemek için katılım atmosferi boyutunun altındaki 5 önermenin genel ortalaması hesaplanmış ve Şekil 3.5’de görüldüğü üzere; $2,96 \pm 0,98$ olarak bulunmuştur. Askeri doktorların kararlara katılıma yönelik tutumlarını belirlemek için bu boyut altındaki 5 önermenin genel ortalaması $4,39 \pm 0,79$ olarak bulunmuştur.

Şekil.3.5. Askeri Doktorların Kararlara Katılım Atmosferine İlişkin Değerlendirmeleri ve Katılıma Yönelik Tutumları



Kararlara Katılım Ölçeği boyutları açısından olumlu ve olumsuz görüş bildiren askeri doktorların dağılımına bakıldığında, Şekil 3.6’da görüldüğü gibi; 546 doktorun %46,9’unun (n=256) katılım atmosferi boyutuna ilişkin ortalama değeri 3’ün altında olup olumsuz görüşleri yansıtırken, %7,7’si (n=42) kararsızlığı temsil eden 3 değerinde ve %45,4’ü (n=248) 3’ün üstünde olumlu görüşleri yansıtmaktadır. 546 doktorun sadece %6’sının (n=33) katılıma yönelik tutumlarının ortalaması 3’ün altında olup olumsuzluğu yansıtırken, %1,3’ünün (n=7) kararsızlığı ve %92,7’sinin (n=506) 3’ün üstünde olumlu görüşleri yansıttığı bulunmuştur.

Şekil.3.6. Askeri Doktorların Kararlara Katılım Ölçeği Boyutları Açısından Dağılımları



3.5.1.5. Korelasyon analizine ilişkin bulgular

Daha önce de değinildiği gibi korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçer. Bu analiz, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirler. İki seri arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, aynı yönlü tam bir ilişki varsa (+1), aksi yönlü tam bir ilişki varsa (-1) değerlerini alır.

Çizelge 3.10, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım atmosferi ve katılma yönelik tutumlar arasındaki ilişkiler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarının kendi boyutları arasındaki ilişkilerin düzeyi hakkında bilgiler sunmaktadır. Buna göre; örgütsel bağlılık boyutları arasında 0,43-0,59 arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu, adalet boyutları arasında 0,56-0,80 arasında orta ve güçlü düzeylerde ve istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu ve kararlara katılım atmosferi ile katılıma yönelik tutumlar arasında ise 0,14 düzeyinde çok zayıf ancak istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.10'dan da izlenebileceği gibi her bir faktör (kavram) altında yer alan boyutların gerek birbiriyle gerekse diğer faktörlerin boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; bağlılık boyutları arasında en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ile normatif bağlılık

arasında olduğu ($r=0,59$; $p<0,01$), duygusal bağlılık ile en güçlü ilişkiye işlemsel adalet boyutunun sahip olduğu ($r= 0,54$; $p<0,01$), duygusal bağlılık boyutunun diğer adalet boyutları ile olan ilişkisinin gücünün neredeyse aynı olduğu ($r= 0,48-0,49$; $p<0,01$) görülmektedir. Buna ilaveten, duygusal bağlılık boyutunun katılım atmosferi ($r=0,49$) ve katılıma yönelik tutum ($r=0,12$) aynı doğrultuda bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet boyutu arasında $r= 0,43$ düzeyinde bir ilişkiye rastlandığı ($p<0,01$), katılım atmosferi ile olan ilişkisinin anlamlı ancak zayıf olduğu ($r=0,30$; $p<0,01$), katılıma yönelik tutum ile olan ilişkisinin ise anlamsız ($r=-0,03$; $p>0,05$) olduğu görülmektedir.

Normatif bağlılık açısından, en güçlü ilişkiye işlemsel adalet boyutunun sahip olduğu ($r= 0,44$; $p<0,01$), normatif bağlılık boyutunun katılım atmosferi ile olan ilişkisinin zayıf ve anlamlı ($r=0,39$; $p<0,01$), katılıma yönelik tutum ile olan ilişkisinin ise çok zayıf ve anlamlı ($r=0,13$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir.

Benzer değerlendirmeler örgütsel adalet ile ilgili boyutlar açısından yapıldığında; en güçlü ilişkinin kişilerarası ilişkide adalet ile bilgisel adalet boyutları arasında olduğu ($r=0,80$; $p<0,01$), dağıtımsal adalet boyutu ile işlemsel adalet boyutu arasında da güçlü bir pozitif ilişkiye rastlandığı ($r=0,73$; $p<0,01$) görülmektedir. Örgütsel adalet boyutlarından kararlara katılım atmosferi ile en güçlü ilişkisi olan boyutun bilgisel adalet boyutu olduğu ($r=0,81$; $p<0,01$), ancak katılıma yönelik tutum faktörü ile bilgisel adalet boyutu arasında da diğer boyutlara göre daha yüksek ilişki olmasına karşın ilişkinin gücünün çok zayıf ($r=0,13$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.10. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Kararlara Katılım Atmosferi ile Kararlara Katılma Yönelik Tutumlar Arasındaki İlişki Analizi

	N	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Duygusal Bağlılık Boyutu	546	2,87	0,93	1,00								
2. Devamlılık Bağlılığı Boyutu	546	2,28	0,90	0,43**	1,00							
3. Normatif Bağlılık Boyutu	546	2,69	0,77	0,59**	0,48**	1,00						
4. Dağıtımsal Adalet Boyutu	546	2,35	0,90	0,49**	0,43**	0,43**	1,00					
5. İşlemsel Adalet Boyutu	546	2,47	1,01	0,54**	0,40**	0,44**	0,73**	1,00				
6. Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	546	3,02	1,12	0,48**	0,33**	0,35**	0,56**	0,73**	1,00			
7. Bilgisel Adalet Boyutu	546	2,89	1,04	0,48**	0,29**	0,38**	0,60**	0,77**	0,80**	1,00		
8. Katılım Atmosferi Boyutu	546	2,96	0,98	0,49**	0,30**	0,39**	0,62**	0,73**	0,72**	0,81**	1,00	
9. Katılma Yönelik Tutum Boyutu	546	4,39	0,79	0,12**	-0,03	0,13**	0,03	0,06	0,12**	0,13**	0,14**	1,00

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü).

* : Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

3.5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

3.5.2.1. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmamızın temel amacı dikkate alınarak, örgütsel bağlılık bağımlı değişken, örgütsel adalet ve kararlara katılım ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.11'den da izlenebileceği gibi örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık boyutunun toplam varyansının %33,6'sı açıklanmıştır. Standardize edilmiş beta katsayılarından, askeri doktorların duygusal bağlılıkları üzerinde en büyük etkiye işlemsel adaletin ($\beta=0,225$; $p=0,001$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılığı açıklayan diğer anlamlı değişkenler ise dağıtımsal adalet ($\beta=0,193$; $p=0,000$) ile kararlara katılım yönündeki tutumlardır ($\beta=0,075$; $p=0,036$). Çizelge 3.10'da görüldüğü gibi Pearson korelasyon analizine dayalı ilişki testlerinde duygusal bağlılık ile anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip oldukları bulunan ilişkisel adalet, bilgisel adalet ve katılım atmosferinin Çizelge 11'deki çoklu regresyon çözümlemesinde diğer faktörlerin etkisinin kontrol edilmesiyle anlamlı olarak sonuçlanmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çizelge 3.11. Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık Boyutu			
Bağımsız değişkenler	Std. β Katsayısı	t	p
(Sabit)		4,344	0,000
Dağıtımsal Adalet Boyutu	0,193	3,676	0,000
İşlemsel Adalet Boyutu	0,225	3,355	0,001
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	0,119	1,939	0,053
Bilgisel Adalet Boyutu	0,006	0,089	0,929
Katılım Atmosferi Boyutu	0,103	1,593	0,112
Katılıma Yönelik Tutum Boyutu	0,075	2,099	0,036
	R²= 0,336	F=45,500	p=0.00

Çizelge 3.12 örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılık boyutunun %21'inin açıklandığını göstermektedir. Standardize edilmiş beta katsayılarından, askeri doktorların devam bağlılıkları üzerinde en büyük etkiye dağıtımsal adaletin ($\beta=0,299$; $p=0,000$) sahip olduğu, bunu işlemsel adalet ($\beta=0,189$; $p=0,010$) ile kişiler arası ilişkilerde adaletin ($\beta=0,147$; $p=0,029$) izlediği anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon

analizine dayalı ilişki testinde devam bağlılığı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip oldukları bulunan bilgisel adalet ve katılım atmosferi boyutları ile Pearson korelasyon analizinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmayan katılıma yönelik tutum boyutlarının çoklu regresyon çözümlemesinde diğer faktörlerin etkisinin kontrol edilmesiyle anlamlı etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çizelge 3.12. Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılık Boyutu			
Bağımsız değişkenler	Std. B Katsayısı	t	p
(Sabit)		6,615	0,000
Dağıtımsal Adalet Boyutu	0,299	5,220	0,000
İşlemsel Adalet Boyutu	0,189	2,580	0,010
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	0,147	2,189	0,029
Bilgisel Adalet Boyutu	-0,130	-1,633	0,103
Katılım Atmosferi Boyutu	-0,017	-0,241	0,810
Katılıma Yönelik Tutum Boyutu	-0,049	-1,249	0,212
	R²= 0,210	F=23,909	p=0.00

Çizelge 3.13, örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık boyutunun %23,3'ünün açıklandığını göstermektedir. Standardize edilmiş beta katsayılarından, askeri doktorların normatif bağlılıkları üzerinde en büyük etkiye işlemsel adaletin ($\beta=0,221$; $p=0,002$) sahip olduğu, bunu dağıtımsal adaletin ($\beta=0,212$; $p=0,000$) ve katılıma yönelik tutum boyutlarının ($\beta=0,093$; $p=0,016$) izlediği anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon analizine dayalı ilişki testinde normatif bağlılık ile anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip oldukları bulunan kişiler arası adalet, bilgisel adalet ve katılım atmosferi boyutlarının çoklu regresyon çözümlemesinde diğer faktörlerin etkisinin kontrol edilmesiyle anlamlı olarak sonuçlanmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çizelge 3.13. Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık Boyutu			
Bağımsız değişkenler	Std. β Katsayısı	t	p
(Sabit)		6,927	0,000
Dağıtımsal Adalet Boyutu	0,212	3,762	0,000
İşlemsel Adalet Boyutu	0,221	3,054	0,002
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	0,007	0,113	0,910
Bilgisel Adalet Boyutu	-0,006	-0,083	0,934
Katılım Atmosferi Boyutu	0,084	1,205	0,229
Katılıma Yönelik Tutum Boyutu	0,093	2,425	0,016
	R²= 0,233	F=27,302	p=0.00

3.5.2.2. Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Kararlara Katılım Atmosferi İle Katılıma Yönelik Tutumlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde araştırmaya katılan doktorların örgütsel bağlılıkları, örgütsel adalet algıları, kararlara katılıma yönelik algı ve tutumlarında demografik ve bireysel özelliklerine göre anlamlı fark olup olmadığı incelenmiş, bu amacı gerçekleştirmek için iki grubun karşılaştırılmasında t testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Demografik özellikler içerisinde cinsiyet, uzmanlık durumu, medeni durum ve görev değişkenleri için t-testi, ikiden fazla alt grup içeren; yaş, kıdem değişkenleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılıma yönelik algı ve tutumlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Varyans analizi ile, sayısal ana kütlelerin ortalamaları kıyaslanarak, bu ortalamalar arasında anlamlı fark olup olmadığı istatistiksel olarak test edilmeye çalışılır. Ayrıca varyans analizi sonucunda F test istatistiği önemli ise, hangi grup ortalamasının diğerlerinden farklı olduğunu, yani farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak gerekir. Farklılığın kaynağını ortaya çıkarmak üzere ise çoklu karşılaştırma testlerinden en az önemli fark testi (LSD) kullanılmıştır.

Çizelge 3.14'de görüleceği gibi; cinsiyetin devam bağlılığı ($t=-3,869$; $p=0,000$), genel örgütsel bağlılık düzeyi ($t=-3,035$; $p=0,004$), dağıtımsal adalet boyutu ($t=-2,562$;

p=0,011), işlemsel adalet boyutu (t=-2,898; p=0,005) ve kararlara katılıma ilişkin tutumlar (t=2,138; p=0,033) açısından etkili olduğu ve erkek doktorlar ile kadın doktorlar arasında $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek doktorların Çizelge 3.15’deki boyutlara ilişkin ortalamaları esas alındığında; kadın doktorların katılıma yönelik tutum boyutu dışındaki tüm boyutlara ilişkin değerlendirmelerinin erkek doktorlardan daha olumlu olduğu görülmektedir. Katılıma yönelik tutuma ilişkin olarak ise, tam tersi bir durum söz konusudur. Bir başka ifadeyle, erkek doktorların, kadın doktorlara kıyasla daha yüksek ölçüde kararlara katılmaya yönelik tutum sahibi oldukları dikkat çekmektedir.

Çizelge 3.14. Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması

	Erkek		Kadın		t	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
Duygusal Bağlılık Boyutu	2,86	0,95	3,04	0,760	-1,295	0,196
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	2,23	0,89	2,77	0,786	-3,869	0,000
Normatif Bağlılık Boyutu	2,68	0,77	2,81	0,726	-1,037	0,300
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtımsal Adalet Boyutu	2,32	0,89	2,68	0,841	-2,562	0,011
İşlemsel Adalet Boyutu	2,44	1,01	2,82	0,827	-2,898	0,005
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,01	1,14	3,13	0,981	-0,705	0,481
Bilgisel Adalet Boyutu	2,88	1,04	2,92	0,976	-0,227	0,821
Katılım Atmosferi Boyutu	2,94	0,98	3,15	0,921	-1,396	0,163
Katılıma Yönelik Tutum Boyutu	4,41	0,77	4,15	0,918	2,138	0,033

*p< 0.05, ** p< 0.01

Çizelge 3.15’de, askeri doktorların uzman ya da pratisyen olup olmamalarının devam bağlılığı (t=-2,984; p=0,003) açısından etkili olduğu ve pratisyen doktorların devam bağlılığı düzeylerinin uzman doktorlardan daha yüksek olduğu ve bu farkın $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Çizelge 3.15’deki bulgulardan devam bağlılığı dışındaki diğer alanlarda uzman ve pratisyen doktorlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı bilinmekle birlikte, pratisyen doktorların duygusal bağlılık, normatif bağlılık, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet düzeyi açısından, uzman doktorların ise kişiler arası ilişkide adalet, bilgisayarlı adalet katılım atmosferi ile katılıma ilişkin tutumlar açısından daha avantajlı oldukları görülmektedir.

Çizelge 3.15 Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Uzmanlık Statülerine Göre Karşılaştırması

	Uzman Doktor		Pratisyen Doktor		t	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
Duygusal Bağlılık Boyutu	2,85	0,94	3,10	0,84	-1,821	0,069
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	2,24	0,89	2,63	0,90	-2,984	0,003
Normatif Bağlılık Boyutu	2,69	0,77	2,73	0,77	-0,376	0,707
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtımsal Adalet Boyutu	2,33	0,89	2,55	0,93	-1,639	0,102
İşlemsel Adalet Boyutu	2,47	1,02	2,50	0,84	-0,235	0,815
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,03	1,13	2,96	1,07	0,396	0,693
Bilgisel Adalet Boyutu	2,89	1,04	2,88	0,99	0,030	0,976
Katılım Atmosferi Boyutu	2,96	0,99	2,89	0,86	0,474	0,636
Katılıma Yönelik Tutum Boyutu	4,41	0,76	4,16	1,02	1,727	0,090

*p<0.05, **p<0.01

Çizelge 3.16'da, askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım ile katılıma yönelik tutumlarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki doktorları çeşitli demografik özellikleri açısından tanımlamak için Çizelge 3.6.'da verilen medeni durum değişkeni bekar, evli ve boşanmış olmak üzere üç gruptan oluşmasına karşın, boşanmış grubundaki doktor sayısı (n=10) evli ve bekar gruplarından çok düşük olduğu için boşanmış grubu ile bekar grubu birleştirilerek nonparametrik bir test kullanma zorunluluğu yerine daha güçlü bir alternatif test olarak parametrik t testi kullanılmıştır.

Çizelge 3.16'daki bulgulardan evli olmayan doktorların örgütsel bağlılıkla ilgili tüm boyutlar ile dağıtımsal adalet ve kararlara katılmaya yönelik tutumlar açısından, evli doktorların ise işlemsel adalet, kişiler arası adalet ile bilgisel adalet ve katılım atmosferine ilişkin değerlendirmeler açısından daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları görülmekle birlikte yapılan analiz sonucunda evli ve evli olmayan doktorların örgütsel bağlılık ve adalet düzeyleri ile kararlara katılma ve katılıma yönelik tutumları arasında $\alpha=0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 3.16 Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması

	Evli		Evli Değil		t	P
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
Duygusal Bağlılık Boyutu	2,87	0,94	2,92	0,89	-0,437	0,662
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	2,26	0,89	2,41	0,97	-1,276	0,202
Normatif Bağlılık Boyutu	2,69	0,77	2,74	0,79	-0,514	0,607
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtımsal Adalet Boyutu	2,35	0,89	2,37	0,95	-0,210	0,834
İşlemsel Adalet Boyutu	2,48	1,01	2,43	1,00	0,333	0,739
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,03	1,13	2,92	1,12	0,744	0,457
Bilgisel Adalet Boyutu	2,90	1,04	2,77	0,98	0,967	0,334
Katılım Atmosferi Boyutu	2,97	0,98	2,85	1,00	0,894	0,371
Katılma Yönelik Tutum Boyutu	4,38	0,78	4,43	0,83	-0,522	0,602

*p<0.05, **p<0.01

Çizelge 3.17’de, askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım ile katılma yönelik tutumlarının görev durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki doktorları çeşitli demografik özellikleri açısından tanımlamak için Çizelge 3.6.’da verilen görev durumu değişkeni baştabip, baştabip yardımcısı ve klinik ve poliklinik tedavi hizmetlerinde görev yapan tabipler şeklinde üç gruptan oluşmasına karşın, burada baştabip ve baştabip yardımcısı grupları arasında fark beklenmediği için birleştirilmiştir.

Çizelge 3.17’deki bulgulardan baştabip ve baştabip yardımcılarında oluşan yönetici doktor grubunun örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlar ile kararlara katılma atmosferi ve katılma yönelik tutumlarla ilgili değerlendirmeler açısından klinik ve polikliniklerde hasta bakım-tedavi sürecinde görevli doktora göre çok daha olumlu görüşler ifade ettikleri görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda; devam bağlılığı dışındaki (t=1,204; p=0,229) tüm boyut ve alanlarda baştabip ve baştabip yardımcılarında oluşan yönetici doktorların tedavi hizmetlerinde görevli doktora göre $\alpha = 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdikleri bulunmuştur (p<0,05).

Çizelge 3.17 Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Görevlerine Göre Karşılaştırması

	Baştabip ve Baştabip Yardımcısı		Klinik-Poliklinik Tedavi Hizmetleri		t	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
Duygusal Bağlılık Boyutu	3,92	0,67	2,78	0,89	10,675	0,000
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	2,43	0,80	2,26	0,90	1,204	0,229
Normatif Bağlılık Boyutu	3,29	0,71	2,64	0,75	5,655	0,000
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtımsal Adalet Boyutu	2,97	0,97	2,29	0,87	5,052	0,000
İşlemsel Adalet Boyutu	3,52	0,99	2,38	0,95	7,789	0,000
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,92	0,75	2,94	1,12	8,063	0,000
Bilgisel Adalet Boyutu	3,71	0,85	2,81	1,02	6,702	0,000
Katılım Atmosferi Boyutu	3,82	0,82	2,88	0,95	6,496	0,000
Katılma Yönelik Tutum Boyutu	4,59	0,47	4,37	0,81	2,853	0,006

*p<0.05, **p<0.01

Çizelge 3.18’de, askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım ile katılıma yönelik tutumlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki doktorları çeşitli demografik özellikleri açısından tanımlamak için Çizelge 3.6.’da verilen yaş değişkeni 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50 ve 51-55 olmak üzere altı grupta toplanmasına karşın, 26-30 yaş grubu (n=13) ile 51-55 yaş grubundaki (n=7) doktor sayısı düşük olduğu için yaş grupları yeniden düzenlenerek altı yaş grubu dört yaş grubuna indirilerek nonparametrik bir istatistiksel analiz yerine daha güçlü bir karşılığı olarak tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Çizelge 3.18’deki bulgulardan 46-55 yaş grubundaki doktorların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlar ile kararlara katılma atmosferi ve katılıma yönelik tutumlarla ilgili değerlendirmeleri en olumlu doktorlar olduğu, buna karşılık özellikle 36-40 yaş grubundaki doktorların tüm alan ve boyutlar açısından en olumsuz görüşler ifade eden doktorlar oldukları görülmektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan karşılaştırmalar sonucunda; devam bağlılığı (F=0,938; p=0,422) ve katılıma yönelik tutum boyutları (F=0,197; p=0,899) dışındaki tüm boyut ve alanlarda $\alpha=0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (p<0,05). Buna göre yaşın askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılıma ilişkin değerlendirmelerinde etkili bir değişken olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan LSD testi sonuçları, farklılığın 41-45 ve 46-55 yaş gruplarından kaynaklandığını

göstermektedir. Bir başka ifadeyle, bu yaş gruplarının sahip olduğu duygusal ve normatif bağlılık ortalamaları daha genç yaş grupları olan 26-35 ve 36-40 yaş gruplarının ortalamasına göre önemli ve anlamlı ölçüde yüksektir.

26-35 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında, duygusal bağlılık (I-J = -0,232, p =0,028) ve normatif bağlılık (I-J = -0,216, p =0,014) açısından önemli ve anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında, duygusal bağlılık (I-J=-0,846, p =0,000) ve normatif bağlılık (I-J = -0,583, p =0,000) açısından önemli ve anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

36-40 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında, duygusal bağlılık (I-J = -0,339, p =0,001) ve normatif bağlılık (I-J = -0,198, p =0,018) açısından önemli ve anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 36-40 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında, duygusal bağlılık (I-J = -0,953, p =0,000) ve normatif bağlılık (I-J = -0,565, p =0,000) açısından önemli ve anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

41-45 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında, duygusal bağlılık (I-J = -0,614, p =0,000) ve normatif bağlılık (I-J = -0,367, p =0,011) açısından önemli ve anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Ancak, 26-35 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu arasında ise duygusal bağlılık (I-J = 0,107, p =0,251) ve normatif bağlılık (I-J = -0,018, p =0,812) açısından anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Bu sonuçlar yaş arttıkça askeri doktorların örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı anlamını taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık dışında, araştırmamıza dahil ettiğimiz diğer değişkenler açısından da yaş faktörünün önemli bir farklılık ortaya koyduğunu görmekteyiz. Bu konuda genel anlamda bir değerlendirme yapacak olursak, aynen örgütsel bağlılık değişkeninde olduğu gibi, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, ilişkisel adalet, bilgisel adalet ve katılım atmosferi değişkenlerinde de yaş arttıkça olumlu algı da artmaktadır. Kararlara katılıma yönelik tutumda ise, gruplar arasında anlamlı bir farklılık gözükmemektedir.

Dağıtımsal adalet açısından 26-35 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu arasında anlamlı farka rastlanmazken (I-J = 0,006, p =0,941), 26-35 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,280, p =0,006), 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,733, p =0,000), 36-40 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,287, p =0,003), 36-40 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,740, p =0,000), 41-45

yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,453, p =0,007) istatistiksel olarak anlamlı fark olduğuna rastlanmıştır.

İşlemsel adalet açısından 26-35 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu arasında anlamlı farka rastlanmazken (I-J = 0,087, p =0,388), 26-35 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,294, p =0,010), 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,846, p =0,000), 36-40 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,381, p =0,000), 36-40 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,934, p =0,000), 41-45 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,552, p =0,003) istatistiksel olarak anlamlı fark olduğuna rastlanmıştır.

İlişkisel adalet açısından 26-35 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu arasında (I-J = 0,214, p =0,060) ve 26-35 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,246, p =0,055) anlamlı farka rastlanmazken, 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,756, p =0,000), 36-40 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,460, p =0,000), 36-40 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,970, p =0,000), 41-45 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,509, p =0,015) istatistiksel olarak anlamlı fark olduğuna rastlanmıştır.

Bilgisel adalet açısından 26-35 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu arasında anlamlı farka rastlanmazken (I-J = 0,037, p =0,722), 26-35 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,288, p =0,015), 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,735, p =0,000), 36-40 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,326, p =0,004), 36-40 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,773, p =0,000), 41-45 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,447, p =0,021) istatistiksel olarak anlamlı fark olduğuna rastlanmıştır.

Katılım atmosferi değişkenlerinde de yaş arttıkça olumlu algı da artmaktadır. 26-35 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu arasında (I-J = 0,087, p =0,381) ve 41-45 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,336, p =0,065) anlamlı farka rastlanmazken, 26-35 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,309, p =0,006), 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,646, p =0,000), 36-40 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında (I-J = -0,396, p =0,000) ve 36-40 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında (I-J = -0,733, p =0,000) istatistiksel olarak anlamlı fark olduğuna rastlanmıştır.

Çizelge 3.18 Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırması

	26-35 Yaş		36-40 Yaş		41-45 Yaş		46-55 Yaş		F	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği										
Duygusal Bağlılık Boyutu	2,80	0,89	2,70	0,90	3,04	0,93	3,65	0,84	13,117	0,000
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	2,25	0,91	2,22	0,89	2,35	0,87	2,44	0,96	0,938	0,422
Normatif Bağlılık Boyutu	2,59	0,80	2,61	0,69	2,81	0,79	3,18	0,76	7,648	0,000
Örgütsel Adalet Ölçeği										
Dağıtım Adalet Boyutu	2,24	0,95	2,23	0,80	2,52	0,88	2,97	0,93	9,759	0,000
İşlemsel Adalet Boyutu	2,38	0,99	2,29	0,91	2,68	1,03	3,23	1,09	11,750	0,000
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,00	1,09	2,78	1,13	3,24	1,05	3,75	1,09	10,404	0,000
Bilgisel Adalet Boyutu	2,78	1,02	2,75	1,02	3,07	1,02	3,52	1,01	7,903	0,000
Katılım Atmosferi Boyutu	2,87	0,95	2,79	0,95	3,18	0,99	3,52	0,94	9,141	0,000
Katılıma Yönelik Tutum Boyutu	4,36	0,83	4,38	0,86	4,40	0,67	4,47	0,46	0,197	0,899

*p< 0.05, **p< 0.01

Çizelge 3.19'da, askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım ile katılıma yönelik tutumlarının kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki doktorları çeşitli demografik özellikleri açısından tanımlamak için Çizelge 3.6.'da verilen kıdem değişkeni 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26-30 yıl olmak üzere altı grupta toplanmasına karşın, hizmet süresi 1-5 yıl olan doktor grubu (n=8) ile 26-30 yıl olan doktor grubundaki (n=11) gözlem sayısı düşük olduğu için kıdem (hizmet süresi) değişkeni yeniden düzenlenerek altı gruptan dört gruba indirilmiştir. Böylece kıdeme göre yapılacak karşılaştırmalarda nonparametrik bir istatistiksel test kullanma yerine daha güçlü bir karşılığı olarak tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Çizelge 3.19'daki bulgulardan askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım ile katılıma yönelik tutumlarının kıdeme göre farklılaştığı, tıpkı yaş değişkeninde olduğu gibi, birinci kıdem grubundaki (1-10 hizmet yılı) doktorların tüm boyut ve alanlara ilişkin değerlendirmelerinin ikinci kıdem grubundan (11-15 hizmet yılı) daha iyi olduğu, ikinci kıdem grubuna geçilmesi ile bağlılık düzeyinin, örgütsel adalet, kararlara katılım ve kararlara katılıma yönelik tutumların düşüş gösterdiği, ancak üçüncü kıdem grubuna (15-16 hizmet yılı) geçişle birlikte doktorların bağlılık düzeyinin, örgütsel adalet, kararlara katılım ve kararlara katılıma yönelik tutumların yeniden yükselişe geçtiği görülmektedir. Dördüncü kıdem grubundaki (21-30 hizmet yılı) doktorlar örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlar ile

kararlara katılma atmosferi ve katılıma yönelik tutumlarla ilgili değerlendirmeler açısından en olumlu doktorlardır.

Ortalama değerler açısından görülen bu farklılıkların $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizi sonucunda; yaş değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda olduğu gibi devam bağlılığı ($F=2,279$; $p=0,079$) ve katılıma yönelik tutum boyutları ($F=1,571$; $p=0,195$) dışındaki tüm boyut ve alanlarda $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0,05$). Buna göre hizmet süresinin askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılıma ilişkin değerlendirmelerinde etkili bir faktör olduğu ve artan kıdem süresi ile askeri doktorların bağlılık düzeylerinin arttığı, örgütsel adalet ve kararlara katılım atmosferi ile ilgili görüşlerinin daha olumlu hale geldiği ve katılıma yönelik daha pozitif tutumlar ortaya koydukları görülmektedir. Gözlenen bu farklılığın kaynağını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan LSD testi sonuçları, farklılığın hizmet süresi 16-20 yıl olan doktorlar ile 21-30 yıl olan doktorların 1-10 yıl olan doktorlar ile 11-15 yıl olan doktorlardan istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, hizmet süresi 16-20 yıl ile 21-30 yıl olan doktorların sahip olduğu duygusal ve normatif bağlılık ortalamaları hizmet süresi 1-10 yıl olan doktorlar ile 11-15 yıl olan doktorların ortalamasına göre önemli ve anlamlı ölçüde yüksektir.

Aynı şekilde hizmet süresi 16-20 yıl olan doktorlar ile 21-30 yıl olan doktorların dağıtımsal, işlemsel, ilişkisel ve bilgisel adalet ile katılım atmosferine ilişkin değerlendirmelerinin de hizmet süresi 1-10 yıl olan doktorlar ile 11-15 yıl olan doktorlardan daha olumlu yönde olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle artan yaşta olduğu gibi, hizmet süresi de arttıkça askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım atmosferine ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu görülmüştür.

Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; duygusal bağlılık açısından hizmet süresi 1-10 yıl ile 11-15 yıl arasında ($I-J = -0,071$, $p =0,487$) ve 1-10 yıl ile 16-20 yıl arasında ($I-J = -0,128$, $p =0,217$) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, 1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında ($I-J = -0,839$, $p =0,000$), 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında ($I-J = -0,200$, $p =0,033$), 11-15 yıl ile 21-30 yıl arasında ($I-J = -0,910$, $p =0,000$) ve 16-20 yıl ile 21-30 yıl arasında ($I-J = -0,710$, $p =0,000$) istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu

bulunmuştur.

Duygusal bağlılık açısından hizmet süresi 1-10 yıl ile 11-15 yıl arasında (I-J = -0,009, p =0,908) ve 1-10 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,156, p =0,070) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, 1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,702, p =0,000), 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,165, p =0,032), 11-15 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,712, p =0,000) ve 16-20 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,546, p =0,000) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık dışında, araştırmamıza dahil ettiğimiz diğer değişkenlere ilişkin LSD test sonuçları incelendiğinde, dağıtımsal adalet açısından hizmet süresi 1-10 yıl ile 11-15 yıl arasında (I-J = -0,033, p =0,737) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, 1-10 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,216, p =0,034), 1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,593, p =0,000), 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,249, p =0,006), 11-15 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,627, p =0,000) ve 16-20 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,377, p =0,010) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

İşlemsel adalet açısından hizmet süresi 1-10 yıl ile 11-15 yıl arasında (I-J = -0,127, p =0,253) ve 1-10 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,099, p =0,381) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, 1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,742, p =0,000), 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,227, p =0,026), 11-15 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,870, p =0,000) ve 16-20 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,642, p =0,010) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

İlişkisel adalet açısından hizmet süresi 1-10 yıl ile 11-15 yıl arasında (I-J = -0,168, p =0,180) ve 1-10 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,166, p =0,193) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, 1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,650, p =0,001), 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,334, p =0,004), 11-15 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,819, p =0,000) ve 16-20 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,484, p =0,009) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Bilgisel adalet açısından hizmet süresi 1-10 yıl ile 11-15 yıl arasında (I-J = -0,120, p =0,299) ve 1-10 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,183, p =0,119) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, 1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,646, p =0,000), 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,303, p =0,004), 11-15 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,766, p =0,000) ve 16-20 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,463, p =0,006) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Katılım atmosferi değişkenlerinde de kıdem arttıkça olumlu algı da artmaktadır. Yapılan karşılaştırmalarda; hizmet süresi 1-10 yıl ile 11-15 yıl arasında (I-J = -0,074, p =0,491) ve 1-10 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,190, p =0,085) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, 1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,721, p =0,000), 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında (I-J = -0,265, p =0,008), 11-15 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,796, p =0,000) ve 16-20 yıl ile 21-30 yıl arasında (I-J = -0,530, p =0,001) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğuna rastlanmıştır.

Çizelge 3.19. Askeri Doktorların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Boyutlarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırması

	1-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21-30 Yıl		F	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği										
Duygusal Bağlılık Boyutu	2,79	0,92	2,71	0,88	2,91	0,93	3,63	0,84	12,892	0,000
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	2,28	0,93	2,23	0,86	2,24	0,91	2,60	0,87	2,270	0,079
Normatif Bağlılık Boyutu	2,59	0,84	2,58	0,69	2,74	0,75	3,29	0,64	12,305	0,000
Örgütsel Adalet Ölçeği										
Dağıtımsal Adalet Boyutu	2,24	0,94	2,21	0,83	2,46	0,87	2,84	0,90	7,807	0,000
İşlemsel Adalet Boyutu	2,42	1,02	2,30	0,90	2,52	1,02	3,17	1,07	9,832	0,000
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	2,97	1,13	2,80	1,10	3,14	1,10	3,62	1,07	7,704	0,000
Bilgisel Adalet Boyutu	2,82	1,04	2,70	0,99	3,00	1,02	3,46	1,04	8,021	0,000
Katılım Atmosferi Boyutu	2,86	0,96	2,79	0,90	3,05	1,01	3,58	0,98	9,477	0,000
Katılma Yönelik Tutum Boyutu	4,37	0,80	4,30	0,94	4,46	0,63	4,48	0,52	1,571	0,195

*p< 0.05, **p< 0.01

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Globalleşme ve teknolojideki yenilikler, işletmeler için etkin olma, varlığını devam ettirebilme ve rekabet edebilme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin bu hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan birisi, bulunduğu örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlere sahip olmalarıdır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olmakta ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadırlar.

Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır.

Küreselleşme süreci ile birlikte klasik yönetim biçimlerinin yetersiz kalması yönetimde yeniden yapılanma arayışlarını ortaya çıkarmıştır. Bu arayışların sonucunda kararlara katılma son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları konulardan biri olmuştur. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulmaktadır. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmaları alınan kararların kalitesini

artırırken aynı zamanda çalışanlar üzerinde motive edici bir etki oluşturmaktadır. Örgütler, nitelikli iş gücüne sahip olmak, bu işgücünü kaybetmemek, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için gerekli tedbirleri almak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok unsur bulunmakla birlikte, bu çalışmanın da odağını oluşturan örgütsel adalet ve kararlara katılım konularında yapılacak çalışmaların örgüt lehine olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım konusunda yapılan teorik çalışmalar temel alınarak, Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Komutanlığına bağlı Asker Hastanelerinde görevli doktorların örgütsel adalet ve kararlara katılım olgularına ilişkin algılarının, örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılan bu ampirik araştırmanın çalışma evrenini, Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Komutanlığına bağlı ve Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 39 asker hastanesinde görevli toplam 900 doktor oluşturmaktadır. Bu çalışmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında literatürde en sık kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik güvenilirliği test edilmiş anketlerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Sonuçta verilerin toplanmasında kullanılan anket dört bölümden oluşmuştur: Anketin birinci bölümünde cinsiyet, medeni durum, çalışanların kurumdaki statüsü ve görevi, yaş, hizmet süresi ve çalışılan hastanenin adı gibi demografik ve çevresel özellikleri belirlemeye yönelik açık ve kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde; çalışanların örgütsel bağlılıkları, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde iş görenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Ambrose vd.'leri (2007) tarafından uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan bir madde ise İşcan ve Naktiyok'un (2004) çalışmasından alınmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde iş görenlerin kararlara katılım atmosferi hakkındaki algılarını ve katılıma yönelik tutumlarını ölçmek için Slate ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen Katılım Atmosferi ve Katılıma Yönelik Tutum Ölçekleri kullanılmıştır.

Bu araştırmada örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı ve kararlara katılım atmosferi algısı ile katılıma yönelik tutum ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için her üç ölçeğe de faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen değerler; her üç ölçeğin de yapı geçerliliğinin olduğunu ortaya koymuştur.

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkânı sağlayan Cronbach Alpha katsayısı bulunmuştur. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, her üç ölçeğin güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir değerlerde olduğu anlaşılmıştır.

Verileri toplamak için geliştirilen, ön denemesi ile faktör analizi yapılan ve son şekli verilen anket için TSK Sağlık Komutanlığı'ndan alınan çalışma müsaadesini müteakiben anketler 2007 yılının Eylül – Kasım aylarında asker hastanelerinde görevli doktorlara uygulanmıştır. Toplam 39 asker hastanesine 900 adet anket formu gönderilmiştir. Bu anketlerden 750 (% 82,62) adedi geri dönmüştür. Ancak, geri dönen anket formlarının 204 tanesi hatalı ve eksik cevaplandırıldığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geri kalan 546 anket formu (%72,73), SPSS for Windows 15.0 paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 23 önermeye ve bu önermelerin ait oldukları boyutlara ilişkin katılımcıların en olumsuz ve en olumlu olarak değerlendirdikleri önermelerin ve örgütsel bağlılık boyutunun ne(ler) olduğu incelendiğinde; araştırmaya katılan doktorların $1,88 \pm 1,1$ değer ile “Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamayabilmesidir” ifadesine en az katıldıkları görölmüştür. Yüzde dağılım açısından değerlendirildiğinde; bu ifadeyi olumsuz olarak niteleyen doktorların oranı %78 iken, olumlu nitelendirilen doktorların oranı sadece %11,2'dir. Askeri doktorların, sivil sağlık kurumlarında çok cazip şartlarda istihdam edildikleri gerçeğiyle örtüşen bir sonuçtur.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 23 önerme arasından ortalaması en yüksek ve dolayısıyla katılımcılar arasında en olumlu şekilde değerlendirilen ifadenin ise $3,46 \pm 1,31$ değer ile “Kurumun problemlerini benimseme” olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle doktorların yaklaşık %60'ı bu ifadeye ilişkin olumlu görüş ifade etmişlerdir. Bu sonuçta; genç hatta çocuk yaşlarda Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesine giren ve uzun bir eğitim öğretimi müteakip göreve başlayan askeri doktorlarda oluşan kurumsal kültürün

etkili olduğu söylenebilir.

Benzer değerlendirmeler soru maddeleri yerine örgütsel bağlılığın boyutları açısından yapıldığında; askeri doktorların duygusal bağlılık düzeylerinin $2,89\pm 0,97$ ortalamaya, devam bağlılıklarının $2,28\pm 0,91$ ortalamaya, normatif bağlılıklarının $2,70\pm 0,77$ ortalamaya eşit olduğu, dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarının 3'ün altında yer aldığı belirlenmiştir. Bu ortalama değerlerin, kararsızlığı temsil eden 3'ün altında olması örgütsel bağlılık açısından olumsuzluğu ifade etmekte olup, askeri doktorların örgütsel bağlılıklarının, tüm boyutlar açısından düşük olduğu söylenebilir.

Askeri doktorların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 17 önermeye ve bu önermelerin ait oldukları boyutlara ilişkin görüşlerine bakıldığında; araştırmaya katılan doktorların $1,55 \pm 0,93$ ortalama değer ile “Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir” ifadesine en az katıldıkları, dolayısıyla örgütsel adaletle ilgili önermeler içinde ağırlıklı olarak sıklıkla bu ifadeyi olumsuz olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bu sonuç üzerinde, sivil sağlık kurumlarında kullanılmakta olan performansa göre döner sermaye gelirlerinden pay alınmasından kaynaklanan büyük ücret farklılığının etkili olduğu söylenebilir. Mevcut uygulamada, sivil sağlık kurumunda görev yapan bir pratisyen doktorun, asker hastanesinde görev yapan bir uzman hatta öğretim üyesi doktordan bile 2-3 kat daha fazla ücret aldığı bilinmektedir. Yüzde dağılım açısından değerlendirildiğinde; askeri doktorların %86'sı kurumlarının ücretlendirme politikasını adil bulmadığını ifade etmişlerdir.

Ankete cevap veren askeri doktorların ücret politikası dışında ikinci sırada en çok olumsuz görüş ifade ettikleri diğer bir husus ise $2,0 \pm 1,13$ ortalama değer ile “Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir” ifadesine ilişkindir. Askeri hekimlerin %71'i kurumlarının mesleki gelişim ve kariyer imkânlarının adilliği konusunda olumsuz görüşler belirtmişlerdir. Őehir merkezlerindeki büyük asker hastanelerinde görev yapan doktorların, taşradaki küçük asker hastanelerde görev yapan doktora göre kariyer imkanlarının daha fazla olmasının ve küçük asker hastanelerinde her branştan sadece bir doktor bulunması nedeniyle iş yüklerinin çok fazla olmasının, kariyer için zaman bulamamalarının etkili olduğu düşünölebilir.

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili 17 önermeden sadece üç tanesinin aritmetik ortalaması 3 eşik değerinin üstünde yer almaktadır. Bunlar “Benim bir istek ya da Őikayetikle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik

davranılır ($3,12 \pm 1,14$), (%44,9)”, “Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar ($3,12 \pm 1,21$), (%47,4)” ve “Amirlerim (yöneticilerim) bir istek ya da şikayetle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar ($3,04 \pm 1,19$), (%44,2)” ifadeleridir. Yetki ve sorumlulukların, ast-üst ilişkilerinin son derece net olarak belirlendiği askerlik mesleğinin gereği ve kurum kültürünün bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir.

Benzer değerlendirmeler soru maddeleri yerine örgütsel adaletin boyutları açısından yapıldığında; askeri doktorların dağıtımsal adalet düzeylerinin $2,35 \pm 0,90$ ortalamaya, işlemsel adalet algılarının $2,47 \pm 1,01$ ortalamaya, kişiler arası ilişkide adalet düzeylerinin $3,02 \pm 1,12$ ortalamaya ve bilgisel adalet düzeylerinin $2,89 \pm 1,04$ ortalamaya eşit olduğu, dolayısıyla katılımcıların en problemliler olarak gördükleri örgütsel adalet boyutunun en düşük ortalamaya sahip olması nedeniyle dağıtımsal adalet boyutu olduğu, sadece kişiler arası ilişkide adalet boyutunun ortalamasının çok az farkla 3’ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonucun, yukarıda da ifade edildiği gibi askerlik mesleği ve kurum kültürünün bir sonucu olarak elde edildiği değerlendirilmektedir.

Katılımcıların kurumlarındaki katılım atmosferini değerlendirmeye ilişkin önermelere verdikleri cevaplar incelendiğinde; “işimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır” ifadesine $2,53 \pm 1,28$ değer ile en az katıldıkları görülmektedir. Üst düzeyde kararların nasıl ve kimler tarafından alınacağını belli kurallara bağlandığı, “bilmesi gereken” prensibinin kabul gördüğü askerlik mesleğinin, bu sonuçta etkili olduğu düşünülebilir.

Ankete cevap veren askeri doktorların olumsuz görüş ifade ettikleri diğer hususlar ise; iş yerinde görüşlerini ifade etmeyi teşvik eden bir ortamın olmaması, Yöneticilerin, söylenenlere tatmin edici cevaplar vermemeleri ve kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımlarının sağlanmaması ifadelerine ilişkindir.

Kararlara Katılım kavramı altında yer alan katılım atmosferi boyutu ile ilgili 5 önermeden sadece biri olan “Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır” ifadesinin ortalaması ($3,62 \pm 1,13$) olumlu yöndedir. Katılımcıların %68,9’u bu soruya olumlu cevap verirken, %17,2’si olumsuz cevap vermişlerdir. Uzmanlık alanına giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkına sahip olmak beklenen bir sonuç olup, tıp mesleğinin icrasının bunu gerektirdiği, aksi

taktirde hayati sonuçları olabilecek uygulamaların sorumluluğunu başkalarının üstlenmesi söz konusu olabilecektir. Örneğin, bir göz doktorunun yapacağı ameliyat hakkında ya da göz muayenesinde kullanılacak bir cihazın alımında, sırf baştabip olduğu için bir cildiye uzmanının karar vermesi uygun olmayacağı gibi böyle bir kararı konunun uzmanını devre dışı bırakarak tek başına almaya, kimsenin cesaret edememesi beklenir. Kararlara katılım kavramı altında yer alan ikinci boyut olarak askeri doktorların kararlara katılıma yönelik tutumları belirlenmeye çalışıldığında; bu boyutu ölçmek için kullanılan 5 önermenin ortalama değerinin de kararsızlığı temsil eden 3 eşik değerinin üzerinde 4,33-4,45 arasında bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla askeri hekimlerin kararlara katılmaya yönelik tutumları oldukça yüksektir. Özellikle “İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir” ifadesinin ortalama değerinden ($4,45 \pm 0,84$) diğer önermelere göre daha fazla katıldıkları önerme olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların %91,8’inin bu soruya evet cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet, kararlara katılım atmosferi ve katılma yönelik tutumlar arasındaki ilişkiler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarının kendi boyutları arasındaki ilişkilerin düzeyi hakkında bilgilere ulaşmak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel bağlılık boyutları arasında 0,43-0,59 gibi orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu, adalet boyutları arasında 0,56-0,80 arasında orta ve güçlü düzeylerde ve istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu ve kararlara katılım atmosferi ile katılıma yönelik tutumlar arasında ise 0,14 düzeyinde çok zayıf ancak istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Her bir faktör (kavram) altında yer alan boyutların gerek birbiriyle gerekse diğer faktörlerin boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; bağlılık boyutları arasında en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında olduğu ($r=0,59$; $p<0,01$) görülmüştür. Bu sonuç, Çekmecelioğlu tarafından yapılan (2006) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir²². Literatürde yer alan çalışmalarda daha çok duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında güçlü bir korelasyon olduğu görülmektedir²³. Ancak bizim çalışmamızda da, Çekmecelioğlu tarafından yapılan

²² H. ÇEKMECELİOĞLU, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), (2006), s.164.

²³ Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky, agm. (2002), ss. 20-52.

çalışmada da duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir korelasyona rastlanmamıştır. Benzer değerlendirmeler örgütsel adalet ile ilgili boyutlar açısından yapıldığında; en güçlü ilişkinin kişilerarası ilişkide adalet ile bilgisel adalet boyutları arasında olduğu ($r=0,80;p<0,01$), dağıtımsal adalet boyutu ile işlemsel adalet boyutu arasında da güçlü bir pozitif ilişkiye rastlandığı ($r=0,73; p<0,01$) görülmektedir. Örgütsel adalet boyutlarından kararlara katılım atmosferi ile en güçlü ilişkisi olan boyutun bilgisel adalet boyutu olduğu ($r=0,81; p<0,01$), ancak katılıma yönelik tutum faktörü ile bilgisel adalet boyutu arasında da diğer boyutlara göre daha yüksek ilişki olmasına karşın ilişkinin gücünün çok zayıf ($r=0,13;p<0,01$) olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmamızın temel amacı dikkate alınarak, örgütsel bağlılık bağımlı değişken, örgütsel adalet ve kararlara katılım ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın hipotezlerini sınamak amacıyla yapılan analiz sonuçları incelendiğinde ise; örgütsel bağlılık boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutunun toplam varyansının %33,6’sı açıklanmıştır. Standardize edilmiş beta katsayılarından, askeri doktorların duygusal bağlılıkları üzerinde en büyük etkiye işlemsel adaletin ($\beta=0,225; p=0,001$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılığı açıklayan diğer anlamlı değişkenler ise dağıtımsal adalet ($\beta=0,193; p=0,000$) ile kararlara katılım yönündeki tutumlardır ($\beta=0,075; p=0,036$). Pearson korelasyon analizine dayalı ilişki testlerinde duygusal bağlılık ile anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip oldukları bulunan kişilerarası ilişkide adalet, bilgisel adalet ve katılım atmosferinin çoklu regresyon çözümlemesinde diğer faktörlerin etkisinin kontrol edilmesiyle anlamlı olarak sonuçlanmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre; örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık düzeyi dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve katılıma yönelik tutumlardan anlamlı şekilde etkilendiği için H1a, H1b ve H3 hipotezleri kabul edilirken, duygusal bağlılık düzeyi kişilerarası ilişkide adalet, bilgisel adalet ve katılım atmosferine ilişkin algılardan anlamlı şekilde etkilenmediği için H1c, H1d ve H2 hipotezleri red edilmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutlarından devamlılık bağlılığının boyutunun %21’inin açıklandığı tespit edilmiştir. Standardize edilmiş beta katsayılarından, askeri doktorların devam bağlılıkları üzerinde en büyük etkiye dağıtımsal adaletin ($\beta=0,299; p=0,000$)

sahip olduğu, bunu işlemsel adalet ($\beta=0,189$; $p=0,010$) ile kişiler arası ilişkilerde adaletin ($\beta=0,147$; $p=0,029$) izlediği anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon analizine dayalı ilişki testinde devam bağlılığı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip oldukları bulunan bilgisel adalet ve katılım atmosferi boyutları ile Pearson korelasyon analizinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmayan katılıma yönelik tutum boyutlarının çoklu regresyon çözümlemesinde diğer faktörlerin etkisinin kontrol edilmesiyle anlamlı etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre; örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve kişilerarası ilişkide adaletten anlamlı şekilde etkilendiği için H4a, H4b ve H4c hipotezleri kabul edilirken, bilgisel adalet, katılım atmosferine ilişkin algılar ve katılıma yönelik tutumlardan anlamlı şekilde etkilenmediği için H4d, H5 ve H6 hipotezleri red edilmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık boyutunun %23,3'ünün açıklandığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayılarından, askeri doktorların normatif bağlılıkları üzerinde en büyük etkiye işlemsel adaletin ($\beta=0,221$; $p=0,002$) sahip olduğu, bunu dağıtımsal adaletin ($\beta=0,212$; $p=0,000$) ve katılıma yönelik tutum boyutlarının ($\beta=0,093$; $p=0,016$) izlediği anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon analizine dayalı ilişki testinde normatif bağlılık ile anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip oldukları bulunan kişiler arası adalet, bilgisel adalet ve katılım atmosferi boyutlarının çoklu regresyon çözümlemesinde diğer faktörlerin etkisinin kontrol edilmesiyle anlamlı olarak sonuçlanmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre; örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık düzeyi dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve katılıma yönelik tutumlardan anlamlı şekilde etkilendiği için H7a, H7b ve H9 hipotezleri kabul edilirken, kişilerarası ilişkide adalet, bilgisel adalet ve katılım atmosferine ilişkin algılardan anlamlı şekilde etkilenmediği için H7c, H7d ve H8 hipotezleri red edilmiştir.

Araştırmaya katılan doktorların örgütsel bağlılıkları, örgütsel adalet algıları, kararlara katılıma yönelik algı ve tutumlarında demografik ve bireysel özelliklerine göre anlamlı fark olup olmadığı incelendiğinde; cinsiyetin, devam bağlılığı ($t=-3,869$; $p=0,000$), dağıtımsal adalet boyutu ($t=-2,562$; $p=0,011$), işlemsel adalet boyutu ($t=-2,898$; $p=0,005$) ve kararlara katılıma ilişkin tutumlar ($t=2,138$; $p=0,033$) açısından etkili olduğu ve erkek doktorlar ile kadın doktorlar arasında $\alpha=0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek doktorların boyutlara ilişkin ortalamaları esas alındığında; kadın doktorların katılıma yönelik tutum boyutu

dışındaki tüm boyutlara ilişkin değerlendirmelerinin erkek doktorlardan daha olumlu olduğu görülmektedir. Katılıma yönelik tutuma ilişkin olarak ise, tam tersi bir durum söz konusudur. Bir başka ifadeyle, erkek doktorların, kadın doktorlara kıyasla daha yüksek ölçüde kararlara katılmaya yönelik tutum sahibi oldukları dikkat çekmektedir. Buna göre; askeri doktorların devamlılık bağlılığı, dağıtımsal adalet algıları, işlemsel adalet algıları ve katılıma yönelik tutumları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği için sırasıyla H11a, H13a, H14a ve H18a hipotezleri kabul edilirken, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, kişilerarası ilişkide adalet algıları, bilgisel adalet algıları ve katılım atmosferi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği için H10a, H12a, H15a, H16a ve H17a hipotezleri red edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardan farklı sonuçlar alındığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken²⁴, bazıları da bu iki faktör arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tezini savunmaktadır²⁵. Angle ve Perry tarafından yapılan bir araştırmada (1981), kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir²⁶. Aven ve diğerleri tarafından yapılan bir araştırmada (1993) ise, çalışmamızın bulguları ile benzer sonuçlar alınmış olup, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlandıkları ancak bunun genelde devamlılık bağlılığı olduğu, duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı sonucuna varılmıştır²⁷. Devamlılık bağlılığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, Özkaya ve arkadaşları tarafından yapılan (2006) bir araştırmada da tespit edilmiş ve kadınların bağlılığının daha yüksek olduğu görülmüştür²⁸. Yalçın ve İplik tarafından yapılan (2005) bir araştırmada; işgörenlerin duygusal, devamlılık ve normatif

²⁴ L.N. MCCLURG, "Organizational Commitment in the Temporary-Help Service Industry", *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), (1999), s.16, A.G. AL-OTAİBİ, "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personel in Kuwait", *Public Personel Management*, 30 (3), Fall, (2001), ss. 368-371, L. THORNTHWAITE, "The Relationship Between Union Commitment and Gender: Some Qualifying Factors", *Industrial Relations*, 48 (4), (1993), s.3.

²⁵ J.E. MATHIEU, D.M. ZAJAC, "A Rewiev of Meta-Analysis of the Antecedents, Corraletes and Consequences of Orfanizational Commitment", *Psychology Bulletin*, 108 (2), (1990), ss.952.

²⁶ H. ANGLE and J.PERRY, "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectivennes", *Administtirative Science Quarterly*, 26, (1981), ss. 1-14.

²⁷ F.F. AVEN, B. PARKER, G.M.McENVOY, "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 72, (1993), ss.642-648.

²⁸ M.O. ÖZKAYA, İ.D.KOCAKOÇ ve E.KARAA, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), (2006), s.88.

bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır²⁹. Suliman ve Iles tarafından yapılan bir araştırmada (2000), cinsiyet ile normatif bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁰. Yürür tarafından yapılan bir araştırmada (2005), cinsiyet ile adalet algıları arasında önemli düzeyde bir farklılığa rastlanmadığı görülmüştür³¹.

Askeri doktorların uzman ya da pratisyen olup olmamalarının, devam bağlılığı ($t=-2,984$; $p=0,003$) açısından etkili olduğu ve pratisyen doktorların devam bağlılığı düzeylerinin uzman doktorlardan daha yüksek olduğu ve bu farkın $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Devam bağlılığı dışındaki diğer alanlarda uzman ve pratisyen doktorlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı bilinmekle birlikte pratisyen doktorların duygusal bağlılık, normatif bağlılık, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet düzeyi açısından, uzman doktorların ise kişiler arası ilişkide adalet, bilgisel adalet katılım atmosferi ile katılıma ilişkin tutumlar açısından daha avantajlı oldukları görülmektedir. Buna göre; askeri doktorların devamlılık bağlılığı düzeyleri uzmanlık statülerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği için H11b hipotezi kabul edilirken, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algıları, işlemsel adalet algıları, kişilerarası ilişkide adalet algıları, bilgisel adalet algıları, katılım atmosferi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri ve katılıma yönelik tutumları uzmanlık statülerine göre anlamlı farklılık göstermediği için H10b, H12b, H13b, H14b, H15b, H16b, H17b ve H18b hipotezleri red edilmiştir. Askeri pratisyen doktorlar, meslek hayatının henüz başında ve idealist olan, uzmanlık eğitimi alması için kurumda kalmaları gereken ve 15 yıl süreli mecburi hizmetleri nedeniyle kurumdan ayrılma seçeneği kısıtlı olan personeldir. Dolayısıyla devamlılık bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarımız bu beklentiyle örtüşmektedir. Askeri doktor olmanın hem aile hem de toplum tarafından olumlu karşılanması, üniforma ve rütbe ile birlikte tıp mesleğinin icra edilecek olması, üniformaya ve tıp etiğine aykırı davranmaktan kaçınma gibi

²⁹ A. YALÇIN ve F.N.İPLİK, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Enstitü Dergisi*, 14 (1), (2005), s.407.

³⁰ A. SULIMAN and P. ILES, “Is Continuance Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), (2000), ss. 415-416.

³¹ Ş.YÜRÜR, “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekokulu Doktora Tezi, (2005), s.201.

yaklaşımların, pratisyen doktorlardaki duygusal ve normatif bağlılığın, uzman doktorlara göre daha yüksek çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Ancak bu farkın anlamlı bir farklılık olmadığını bir kez daha vurgulamak yararlı olacaktır. Örs ve arkadaşları tarafından yapılan (2003) bir araştırmada, uzman ya da asistan olma durumuna göre hekimlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır³².

Askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım ile katılıma yönelik tutumlarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında; evli olmayan doktorların örgütsel bağlılıkla ilgili tüm boyutlar ile dağıtımsal adalet ve kararlara katılmaya yönelik tutumlar açısından, evli doktorların ise işlemsel adalet, kişiler arası adalet ile bilgisel adalet ve katılım atmosferine ilişkin değerlendirmeler açısından daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları görülmekle birlikte yapılan analiz sonucunda evli ve evli olmayan doktorların örgütsel bağlılık ve adalet düzeyleri ile kararlara katılma ve katılıma yönelik tutumları arasında $\alpha = 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p > 0,05$). Bu sonuca göre; askeri doktorların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri ile dağıtımsal adalet algıları, işlemsel adalet algıları, kişilerarası ilişkide adalet algıları, bilgisel adalet algıları, katılım atmosferi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri ve katılıma yönelik tutumları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği için H10c, H11c, H12c, H13c, H14c, H15c, H16c, H17c ve H18c hipotezleri red edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapıldığı görülmektedir. Genel olarak, evli çalışanların, ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas olmaları beklenir. Bununla beraber; medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir³³. Bizim araştırmamızda da medeni durum ile örgütsel bağlılık boyutları

³² M. ÖRS, A.M. ACUNER, N.SARP ve Ö.F.ÖNDER, “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde, Antalya SSK Kurumu Hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56 (4), 2003, 220.

³³ M.H.A ABDULLAH, J.D. SHAW, “Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects in the United Arab Emirates”, *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), (1999), s.90, A.G. AL-OTAİBİ, “The Effects of Organizational Commitment and Personal Factors on Job Performance of Kuwaiti and Arab Work Force in the Government Sector in the State of Kuwait”, *Arab Journal For Administrative Sciences*, 11(1), (1993), s.120, N.J. ALLEN, “Organizational Commitment: Toward a Three-Component Model”, *Research Bulletin*, The University of Western Ontario, (1987), s.60.

arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yalçın ve İplik tarafından yapılan (2005) araştırmada da; çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği sonucu alınmıştır³⁴. Benkhoff tarafından yapılan (1997) bir araştırmada, evlilerin bekarlara göre örgüte daha bağlı oldukları görülmüştür³⁵. Durna ve Eren tarafından yapılan (2005) bir araştırmada, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında oldukça güçlü, duygusal bağlılıkla zayıf bir ilişki, devamlılık bağlılığı ile ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir³⁶. Özkaya ve Onay tarafından yapılan bir araştırmada (2006) ise; duygusal bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur³⁷.

Baştabip ve Baştabip Yardımcılarından oluşan yönetici doktor grubunun örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlar ile kararlara katılma atmosferi ve katılıma yönelik tutumlarla ilgili değerlendirmeler açısından klinik ve polikliniklerde hasta bakım-tedavi sürecinde görevli doktora göre çok daha olumlu görüşler ifade ettikleri görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda; devam bağlılığı dışındaki ($t=1,204$; $p=0,229$) tüm boyut ve alanlarda baştabip ve baştabip yardımcılarından oluşan yönetici doktorların tedavi hizmetlerinde görevli doktorlara göre $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdikleri bulunmuştur ($p<0,05$). Bu bulgulara göre; askeri doktorların devamlılık bağlılığı dışında duygusal bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri ile dağıtımsal adalet algıları, işlemsel adalet algıları, kişilerarası ilişkide adalet algıları, bilgisel adalet algıları, katılım atmosferi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri ve katılıma yönelik tutumları doktorların görevlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği için H10d, H12d, H13d, H14d, H15d, H16d, H17d ve H18d hipotezleri kabul edilmiş, buna karşılık H11d hipotezi red edilmiştir. Asker hastanelerinin yönetiminde en üst düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip baştabip ve başatabip yardımcılarından; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım atmosferi ile katılıma yönelik tutumlarının, yönetsel yetki ve sorumluluğu olmayan diğer doktorlardan yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Çünkü, hastanenin hizmet vermeye devam etmesi, hizmet sunum kalitesinin

³⁴ Yalçın ve İplik, agm., s.407.

³⁵ B. BENKHOFF, "Disentangling Organizational Commitment", *Personel Review*, 26 (1-2), (1997), s.114.

³⁶ U. DURNA ve V.EREN, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), (2005), s.214.

³⁷ Özkaya, Kocakoç ve Karaa, agm., s.85.

yükseltilmesi ya da en azından düşürülmemesi ile askerlik mesleğinin belirgin uygulamalarından olan rutin denetlemelerde yüksek bir performans gösterildiğinin ortaya konulması, tüm bu faaliyetlerden birinci derecede sorumlu olması, tepe yönetici konumundaki baştabip ve baştabip yardımcılarının, diğer doktorlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilemelerini ve personeli motive etmelerini gerektirmektedir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inanmalarının da bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını yükseltmek ve katılımcı karar vermek suretiyle motivasyonu sağlamak amacıyla baştabip ve baştabip yardımcılarının örgütsel adalet ve kararlara katılımın tüm boyutları ile yönetici görevi olmayan doktorların görevlerine göre anlamlı bir ilişki bulunmuş olabilir. Devamlılık bağlılıklarında anlamlı bir farklılık bulunmaması ise; tüm askeri doktorların Türk Silahlı Kuvvetlerinde çalışma ve ayrılmaya ilişkin hususların, son derece net olarak kanun, yönetmelik ve yönergelerle belirlenmiş olmasından kaynaklanabilir. Yürür tarafından yapılan bir araştırmada (2005), şef düzeyindeki çalışanların, diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre dağıtımsal adalet algılarının daha düşük düzeyde, müdürlerin etkileşimsel adalet algıları ise diğer çalışanlara göre oldukça yüksek olarak bulunmuştur³⁸.

Askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım ile katılıma yönelik tutumlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; 46-55 yaş grubundaki doktorların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlar ile kararlara katılma atmosferi ve katılıma yönelik tutumlarla ilgili değerlendirmeleri en olumlu doktorlar olduğu, buna karşılık özellikle 36-40 yaş grubundaki doktorların tüm alan ve boyutlar açısından en olumsuz görüşler ifade eden doktorlar oldukları görülmektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan karşılaştırmalar sonucunda; devam bağlılığı ($F=0,938$; $p=0,422$) ve katılıma yönelik tutum boyutları ($F=0,197$; $p=0,899$) dışındaki tüm boyut ve alanlarda $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0,05$). Buna göre yaşın askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılıma ilişkin değerlendirmelerinde etkili bir değişken olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan LSD testi sonuçları, farklılığın 41-45 ve 46-55 yaş gruplarından kaynaklandığını

³⁸ Yürür, age., s.201.

göstermektedir. Bir başka ifadeyle, bu yaş gruplarının sahip olduğu duygusal ve normatif bağlılık ortalamaları daha genç yaş grupları olan 26-35 ve 36-40 yaş gruplarının ortalamasına göre önemli ve anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.18'deki bulgulara göre; askeri doktorların duygusal bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri ile dağıtımsal adalet algıları, işlemsel adalet algıları, kişilerarası ilişkide adalet algıları, bilgisel adalet algıları ve katılım atmosferi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri doktorların yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği için H10e, H12e, H13e, H14e, H15e, H16e ve H17e hipotezleri kabul edilmiş, buna karşılık devamlılık bağlılığı ve katılıma yönelik tutumları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği için H11e ve H18e hipotezleri red edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma sonucunda, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına dair bulgular elde edilmiştir³⁹. Cohen(1993), örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançların da artacağını ve bu kazançlar da örgütsel bağlılığı etkileyeceği için işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığının da artacağını iddia etmiştir⁴⁰. Ketchand ve Strawser'de, yaşı ilerlemiş olan çalışanların, mesleklerinden ve örgütlerinden daha memnun olma eğiliminde olduklarını ileri sürmüşlerdir⁴¹ Benzer bir çalışma sonucunda, mesleklerine yatırım yapmamış ve daha genç yaştaki işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörelere oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları belirlenmiştir⁴². Meyer ve Allen tarafından yapılan (1984) bir araştırmada; yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir.

Ancak devamlılık bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki gözlenmemiştir⁴³. Özkaya ve diğerleri tarafından yapılan (2006) araştırmada ise; devamlılık bağlılığı gösterenler

³⁹ Angle and Perry, agm., s.12.

⁴⁰ A.COHEN, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Basic and Applied Psychology*, 14 (2), (1993), s.145.

⁴¹ A.A.KETCHAND and J.R.STREWSER, "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting", *Behavioral Research in Accounting*, 110, (1998), s.110.

⁴² R. BALAY, "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayın Dağıtım, (2000), Ankara, s.56.

⁴³ J.P.MEYER, N.J.ALLEN, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Consideration", *Journal of Applied Psychology*, 69, (1984), s.376.

arasında farklılıklar olduğu, özellikle 41-50 yaş grubundaki işgörenlerin devamlılık bağlılığının, diğer tüm yaş gruplarındakilerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur⁴⁴. Durna ve Eren tarafından yapılan çalışmada (2005), işgörenlerin yaşı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde, duygusal ve normatif bağlılıkla işgörenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuşken, devamlılık bağlılığı ile işgörenlerin yaşı arasında bir ilişki bulunamamıştır⁴⁵. Benzer bir sonuç da; Yalçın ve İplik tarafından yapılan (2005) araştırmada; işgörenlerin duygusal ve devamlılık bağlılıklarının, yaşlarına göre farklılık gösterdiği ortaya konmuştur⁴⁶. Bu sonuçlar, bizim çalışmamızla benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Yürür tarafından yapılan bir araştırmada (2005), yaş ilerledikçe örgütsel adalet algılarının da genel olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır⁴⁷.

Askeri doktorların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, kararlara katılım ile katılıma yönelik tutumlarının kıdeme göre farklılaştığı, tıpkı yaş değişkeninde olduğu gibi, birinci kıdem grubundaki (1-10 hizmet yılı) doktorların tüm boyut ve alanlara ilişkin değerlendirmelerinin ikinci kıdem grubundan (11-15 hizmet yılı) daha iyi olduğu, ikinci kıdem grubuna geçilmesi ile bağlılık düzeyinin, örgütsel adalet, kararlara katılım ve kararlara katılıma yönelik tutumların düşüş gösterdiği, ancak üçüncü kıdem grubuna (15-16 hizmet yılı) geçişle birlikte doktorların bağlılık düzeyinin, örgütsel adalet, kararlara katılım ve kararlara katılıma yönelik tutumların yeniden yükselişe geçtiği görülmektedir. Dördüncü kıdem grubundaki (21-30 hizmet yılı) doktorlar örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlar ile kararlara katılıma atmosferi ve katılıma yönelik tutumlarla ilgili değerlendirmeler açısından en olumlu doktorlardır.

Ortalama değerler açısından görülen bu farklılıkların $\alpha=0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizi sonucunda; yaş değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda olduğu gibi devam bağlılığı ($F=2,279$; $p=0,079$) ve katılıma yönelik tutum boyutları ($F=1,571$; $p=0,195$) dışındaki tüm boyut ve alanlarda $\alpha=0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0,05$). Buna göre hizmet süresinin askeri doktorların

⁴⁴ Özkaya, Kocakoç ve Karaa, agm., s.85.

⁴⁵ Durna ve Eren, agm., s.215.

⁴⁶ Yalçın ve İplik, agm., s.407.

⁴⁷ Yürür, age., s.201.

örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılıma ilişkin değerlendirmelerinde etkili bir faktör olduğu ve artan kıdem süresi ile askeri doktorların bağlılık düzeylerinin arttığı, örgütsel adalet ve kararlara katılım atmosferi ile ilgili görüşlerinin daha olumlu hale geldiği ve katılıma yönelik daha pozitif tutumlar ortaya koydukları görülmektedir. Çizelge 3.19'daki bulgulara göre; askeri doktorların duygusal bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri ile dağıtımsal adalet algıları, işlemsel adalet algıları, kişilerarası ilişkide adalet algıları, bilgisel adalet algıları ve katılım atmosferi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri doktorların kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği için H10f, H12f, H13f, H14f, H15f, H16f ve H17f hipotezleri kabul edilmiş, buna karşılık devamlılık bağlılığı ve katılıma yönelik tutumları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği için H11f ve H18f hipotezi red edilmiştir. Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha çok bağlı olacakları düşünülmektedir. Çünkü, emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli faktörlerdendir⁴⁸. Durna ve Eren tarafından yapılan çalışmada (2005), duygusal bağlılıkla kıdem arasında kısmi bir ilişki, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkla güçlü bir ilişki bulunmuş, kıdem ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır⁴⁹. Obeng ve Ugboro tarafından yapılan (2003) bir çalışmada, örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bizim çalışmamızla örtüşmektedir. Yapılan değişik araştırmalarda, süreklilik bağlılığı hariç tutulacak olursa benzer bulgulara ulaşıldığı görülmüştür⁵⁰. Yürür tarafından yapılan bir araştırmada (2005), işgörenlerin kıdemlerine göre adalet algılarının önemli düzeyde farklılaştığı ancak 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip işgörenlerin dağıtımsal adalet algılarının daha düşük düzeyde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır⁵¹. Bizim çalışmamızda ise bunun tersi olarak, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip personelin dağıtımsal adalet algıları diğerlerinden daha yüksek bulunmuştur.

4.2. Öneriler

Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir ve istemelidir.

⁴⁸ M. HAMERNEH, "The Opposition Commitment: Toward a Three-Component Model", *Research Bulletin*, The University of Western Ontario, (1998), s.60, M.Q. AL-QARIOTI, "Administrative Reform", Dar Ashoroq: Amman, (2001), s.134.

⁴⁹ Durna ve Eren, agm., s.216.

⁵⁰ Suliman and Iles, agm., ss. 415-416, Benkhoff, agm., s.114, Al-Otaibi, agm., s.368-371.

⁵¹ Yürür, age., s.201.

Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları, problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa, mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile kendini gösterdiği kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutları içinde en önemli boyutun Duygusal Bağlılık olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır. Çünkü duygusal bağlılık, çalışanın iş yerine hissettiği duygusal ilgiyi kapsar ve çalışan tarafından örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek hissedilmesini gerektirebilir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütün çıkarına yönelik davranış göstermeye isteklidirler. Bireyin kendi değer sistemi, başarı duygusu ve kendini gerçekleştirme duygusu, örgütsel değerlerle ve örgütten beklentileri ile uyumlu olduğunda, duygusal bağlılığın ortaya çıkacağı bir ortam oluşmuş demektir. Bu noktada, işletme yönetimlerinin bu konuya özel bir önem vermeleri gerektiği açıktır. Bu da ancak çalışanın kendini anlamlı hissedeceği bir ortam sağlamakla mümkün olur. Çalışana, anlamlı olduğu, kendini geliştirebileceği bir iş çevresi sunabilen örgütler bu noktada duygusal bağlılığı sağlamada daha etkin sonuç alabileceklerdir.

Normatif Bağlılık, “Ödev” duygusundan kaynaklanmakta ve sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Normatif Bağlılık, hem işe başlamadan önce hem de işe başladıktan sonra yaşanan bir sosyalleşme sürecinin sonucudur. Önce yaşanan sosyalleşme süreci daha çok, aile ve içinde yaşanılan toplumun kültürü ile ilgilidir. Farklı kültürlerde yapılan araştırmalar, olumlu iş ahlakına sahip bireylerin, iş yerlerine daha çok bağlandıklarını ortaya koymaktadırlar. Sonra yaşanan deneyim ise bir iş yerinde yeni çalışmaya başlayan bir kişinin, o iş yerinde karşılaştığı ilk davranışları temsil etmektedir. Bunların örgütle duygusal bağı, ilk grup kadar güçlü değildir.

Devamlılık bağlılığı ise örgütler tarafından en az istenen bağlılık türü olarak görülmektedir. Çünkü bu bağlılık, sadakatten dolayı değil başka bir alternatifleri bulunmamasından kaynaklanan bir bağlılık olup, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaştıkları şeylerle ilişkili yaptıkları bir hesaptan ortaya çıkan bağlılıktır. Örgüte çok fazla yatırım yapan bireylerin ya da örgütten ayrılması

durumunda iş alternatifi olmayan kişilerin o iş yerinden ayrılma olasılıkları düşüktür. Böyle bir durumda çalışanların kazanabilmeleri için, örgütte kalmaları şarttır. Devamlılık Bağlılığı, çalışanlar açısından psikolojik maliyetlere işaret etmektedir. Şöyle ki, çalışan, herhangi bir alternatife sahip olmadığından, iş yerine yönelik tutumları konusunda kendini bir tutsak durumunda hissetmektedir. Bu da onların devamlılık bağlılığını arttırmaktadır.

Örgütlerin, iş gören bağlılığını arttırmaya yönelik iki araçtan yararlanabileceği ifade edilmektedir. İlk olarak, örgütler, çalışanların örgüt üyeliği algısını güçlendirebilirler. İkinci olarak ise, örgütler, iş görenlere, onlara ilgi gösterdiklerini ve değer verdiklerini gösterebilirler. Örgütsel üyeliğe ilişkin güçlü bir algının olması için birey ve örgütün ortak çıkarlara sahip olması ve bireyin örgütle ilişkisini “Biz” kavramı ile görebilmesi gerekmektedir. Bu ise, çalışanın gayretlerinin daha büyük bir bütüne katkıda bulunduğunun hissettirilmesi ile mümkündür. Bu noktada Sosyal Değişim Teorisi, karşılıklı güven, saygı, açık diyalog ve sorumluluklarla nitelenen ilişkisel bir değişim önermektedir. Kendilerine değer verildiğini ve saygı gördüğünü algılayanlar, bunun karşılığını ödeyeceklerdir. Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların iş yerine bağlılık duyabilmeleri için, o iş yerinde kendilerine birtakım şeylerin verilmesini beklediklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla, bir iş yerinde çalışanlara nasıl davranıldığı, onların bağlılığını etkileyen bir husustur. İşveren ve çalışan arasındaki karşılıklı değişim ilişkisi, olumlu tutum için iyi davranış şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, işveren, davranışlarıyla bu ilişkiyi etkileme gücüne sahiptir.

Örgütler için yaşamsal öneme sahip olan işgören bağlılığını sağlamaya yönelik olarak örgüt yöneticilerinin dikkate alması gerektiğine inanılan önerileri belirtmek gerekirse;

✓ Örgüt içinde hak edene hak ettiğini alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Her türlü haksızlık algılamalarının önüne geçilmelidir. Kaynaklar, ödüller ve cezalar örgüt içinde adil olarak dağıtılmalıdır. Terfi edilmeye layık görülenler, bunu hak eden kişiler olmalıdır. Ya da örgüt içindeki bireyler onların bunu hak ettiğini düşünmelidir.

✓ Örgüt içindeki tüm bireyler yöneticiler açısından aynı değere sahip olmalıdır. Eğer bireyler çalışmaya devam ediyorsa onlara güvenilmeli ve insan olarak iletişim kurulmalıdır. Tüm çalışanların saygı görme, sevilme ve takdir edilme ihtiyaçları vardır.

Yöneticiler yakınlık ve uzaklıklarını adil bir şekilde ayarlamalıdır. Birileri yöneticiye yakın olduğu için özel imkanlara kavuşmamalı veya özel iletişime tabi tutulmamalıdır.

✓ Örgüt yöneticileri örgüt için adalet algılamalarını değerlendirecek bir sistem kurmalıdırlar. Zaman zaman bireylerin adalet algılaması ölçülmelidir. Çalışanların performans değerlendirmeleri zamanında yapılmalı ve sonuçları çalışanlara bildirilmelidir.

✓ Örgüt yöneticileri, ön yargıdan uzak olarak, tutarlı ve etik kurallara uygun kararlar almalı ve bunları çalışanlarına duyurmalıdır. Örgüt çalışanlarını yakından ilgilendiren kararlar ilgili kişilere doğrudan duyurulmalıdır.

✓ Yönetim politika ve uygulamalarında adaletli olunması ve hiçbir çalışanın hakkının yenilmemesine dikkat edilmelidir. Zira yapılan araştırmalar göstermektedir ki yersiz, yetersiz ve yanlış uygulamalar, çalışanların örgütlerine bağlılık göstermemelerinin temel nedenini oluşturmaktadır.

✓ Çalışanların beklentileri belirlenerek, bunları tatmin etmeye yönelik girişimlerde bulunulmalıdır. Örgüt yönetimleri, ancak çalışanların örgütsel bağlılığının doğasını anlayarak onlardan beklediği performansın gerçekleşmesini sağlayabileceklerini unutmamalıdırlar.

✓ Görev ve rol tanımları, rol çatışmasına yol açmadan örgüte bağlılık duygusu oluşturacak biçimde açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulmalıdır. Araştırmalar, rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı yüklü rol gibi rol durumlarının örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu ortaya koymaktadır. İş ile ilgili konulardan dolayı, iş ve aile rollerinde çatışma yaşayan bireyler, şayet aile rollerini daha çok önemsiyorlar ise, çatışma nedeni olarak işlerini görebilirler ve bu da onların duygusal bağlılığını azaltabilir.

✓ Çalışanların bilgi ve becerileri geliştirilmeli ve bilgi becerilerine uygun işlerde çalıştırılmaları sağlanmalıdır.

✓ Çalışanlar güçlendirilmelidir.

✓ Paylaşılan bir örgüt kültürü geliştirilmeli ve yerleştirilmelidir.

✓ Görev ve sorumluluğa denk yetki verilmelidir.

✓ Görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlara gerekli özerkliğin verilmesi sağlanmalıdır.

✓ Her bir çalışana birey olarak değer verildiği hissi kazandırılmalıdır.

✓ Belirli bir hedefe yöneltilen bağlılık, daha genel anlamdaki örgütsel bağlılıktan, davranışı etkilemede daha çok belirleyicidir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık oluşturmaya yönelik işletme uygulamalarının, somut hedefler oluşturması ve çalışanların bu somut hedeflere bağlanmasını sağlanmalıdır.

✓ Çalışanlar, genel anlamda işletmeye bağlılık duymaktan çok, daha küçük sınırlara sahip iş gruplarına bağlanma eğilimindedirler. Dolayısıyla, burada sorun, bir işletme içerisindeki farklı iş gruplarının ya da bölümlerin hedeflerinin, değerlerinin ve faaliyetlerinin uyumlu olmasıdır. Çünkü meslek ya da iş grubuyla olumlu değişimler içine giren çalışanlar yüksek düzeyde bağlılık hissedecekler ve bu da onları örgüte daha fazla katkıda bulunmaya teşvik edecektir. Örgüt yönetimi bu uyumun sağlanması için gayret göstermelidir.

✓ Araştırma sonuçları, örgüt tarafından desteklendiğine inanan, amiri ya da yöneticisi ile yapıcı ve kaliteli ilişkiye sahip ve bağdaşık bir iş grubu içerisinde yer alan çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

✓ Bir iş yerinde bilgi paylaşımı açıksa, herkes kendisi ile ve görevi ile ilgili ulaşması gereken her tür bilgiye ulaşabiliyorsa, böyle bir iş yerinde bağlılık yüksek olacaktır.

✓ Çalışanlar, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacaklardır. Böyle bir algı tüm örgüte yayıldığında, verimlilik ve üretkenlik tehdit altında olacaktır.

✓ Çalışanları örgüte çekmek ve elde tutmak için iş çevresinin özellikleri önemli rol oynamaktadır. İş çevresini, çalışanların üyelik algısını geliştirebilecek şekilde değiştirebilen ve çalışanlara ilgi ve desteğini somut olgularla ortaya koyabilen işletmeler, iş gören bağlılığını sağlamada çok daha avantajlıdır. Daha cazip ve çekici bir iş çevresi oluşturulması, çalışanların bağlılığını artıracaktır. Sıcak ve samimi bir iş ortamı tesis edilmelidir.

✓ İnsanların, davranışları açısından daha fazla özgürlüğe sahip olduklarında bağlılık hislerinin de derinleştiği unutulmamalıdır.

✓ Hem ahlak hem örgütsel adalet, “adillik” kavramında toplanmakta ve doğru ya da yanlışla ilişkin yargılamaları içermektedir. Çalışanlar, örgütsel politika ve uygulamaların adil olması ile yakından ilgilenmektedirler. Ve bu konudaki uygulamalar,

örgütün ahlaki seviyesini de belirlemektedirler. Örneğin, örgütler, ahlaki olmayan davranışın cezalandırılıp-cezalandırılmaması durumuna göre ahlaki ya da değil şeklinde görünmektedirler.

✓ Bağlılığın, erken kıdem dönemlerinde azaldığı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Başka bir deyişle bir iş yerinde ilk kez çalışmaya başlayan çalışanın iş yerine, kendi işine, ilişkilerine dair beklentileri ya da genel anlamda olumlu duyguları fazla olduğu için bağlılığı da görece olarak yüksek olacaktır. Ancak, ilk iş deneyimleri, çalışan üzerinde gerçek bir şok yaratabileceğinden kısa bir süre sonra bu bağlılık hissi azalacaktır. Aradan belli bir süre geçtikten sonra ise bu duygu daha sağlıklı bir hale gelecektir. Örgüt yöneticileri, erken kıdem döneminde örgütsel bağlılığın sağlanmasını engelleyecek unsurları ortadan kaldırarak nitelikli işgöreni kaybetme riskini yok etmelidir.

✓ Mentorluk (kariyer danışmanlığı) faaliyetlerinin, örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir. İnsan Kaynakları yöneticileri, işe yeni başlayan çalışanlara yönelik olarak, sosyalleşme programları veya mentor sistemi tasarlayabilir ve daha fazla örgütsel destek sağlayarak çalışanın olumlu sosyalleşme deneyimlerini arttırabilirler. Normatif baskıların içselleştirilmesini sağlayacak sosyalleşme deneyimleri, çalışanların örgüte karşı kendilerini daha fazla yükümlü hissetmesine yol açabilir. Ayrıca, çalışanların mesleki kimliklerini geliştiren politikalar uygulamak da faydalı olacaktır. Bu bağlamda, meslek ile ilgili faaliyetleri desteklemek (konferans ya da eğitim faaliyetlerine katılım sağlamak), değerli ödüller sağlamak, terfi ettirmek gibi alanları içerebilir. Örgüt yönetimleri mentorluk sistemini oluşturmalı ve sürdürmelidir.

✓ Bazı çalışmalarda stres, örgütsel bağlılığın bir öncülü olarak ortaya konmaktadır. Bir başka deyişle, stres derecesi yüksek olan örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel bağlılıkları düşük olacaktır.

✓ Bir organizasyonda yönetim kademesinde bulunanların, çalışanlara saygı göstermesi ve nitelikli insanların cezp edilip, örgütte işe alındıktan sonra, bunların elde tutulmasının sağlanması, çalışanların bağlılığını arttıracaktır. Diğer yandan çalışanlar, yönetimin kendilerine yönelik davranışlarının yalnızca kanuni zorunlulukları yerine getirme kaygısı ile gerçekleştirildiği gibi bir inanca sahip olursa , böyle bir ortamda duygusal bağlılık yüksek olmayacaktır.

✓ Örgütsel bağlılığın önemli öncüllerinden birisi, algılanan örgütsel destek'tir. Algılanan Örgütsel Destek, çalışanların, örgütün kendi katkılarına ne kadar önem verdiği ve onları ne kadar önemseydiği ile ilgili genel inançlarını yansıtır. Örgütsel bağlılık, algılan örgütsel destek ve iş tatminin gibi olgularla çok güçlü bir ilişkiye sahiptir ki bu faktörler, örgütün kontrol edebileceği faktörlerdir. İş yerinin kendisine olumlu bir deneyim yaşatma kaygısını taşıdığını algılayan bir çalışan, buna duygusal bağlılık ile karşılık verecektir. Dolayısıyla örgütün eylemlerinin, çalışanın bağlılığını etkileyeceği söylenebilir. Kişisel ilgi, aileye ilgi gibi biçimlerde ortaya çıkabilecek olan örgütsel destek, çalışanları örgütle daha kişisel bir ilişki içine sokacak bu da, onları daha sadık ve bağlı kılacaktır. Çalışanlara, yaptıkları işin örgüt için ne denli önemli olduğu bilinci kazandırılmalıdır.

✓ Çalışanların kararlara katılması sağlanmalı, onlara da söz hakkı verilmelidir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkilenmesi sağlanabilir.

✓ Katılmalı yönetim anlayışı ile çalışanların kendilerini ilgilendiren bazı kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Çok fazla sayıda çalışanı olan işletmelerde temsilciler seçilebilir.

✓ Çalışanlara, alınan bazı kararlara itiraz hakkı tanınmalı ve yöneticiler gerektiğinde haksız olduğu düşünülen kararları düzeltmelidir. Örgüt içinde çalışanlar açısından itiraz makamı oluşturulmalıdır.

✓ Yaratıcı ve çekici bir örgüt kültürü oluşturmak, liderliğin ve karar verme otoritesinin paylaşıldığı bir iş ortamı yaratmaya bağlıdır. Bu sorumluluk, karar alma mekanizmasının çok kutuplu ve katılımcı bir perspektifi ile yerine getirilebilir. Katılımcı karar verme olgusunu gerçekleştirmede önem kazanan stratejiler, etkin örgütsel konumlandırma (planlama) ve destek, karar verme ile ilgili deneyimlerin paylaşıldığı eğitim amaçlı toplantılar, insanların sürece katılımına imkan tanıyan sistemler ve yöneticilerin rollerine ilişkin açıklık sayılabilir. Çalışanların, paylaşılan karar verme sürecine ilişkin taşıdıkları hislerin ortaya çıkarılması son derece önemlidir çünkü çalışanların değerleri, korkuları ve deneyimleri değişim sürecini etkileyecektir.

✓ Katılımcı karar vermenin bir örgütsel uygulama haline dönüştürülmesi için; klasik hiyerarşiye dayalı örgütsel yapılarda değişikliğe gitmek ve bunu üst yönetimin desteklediği bir uygulama haline dönüştürmek son derece önemlidir. En önemlisi de,

kurum içerisindeki tüm çalışanların ortaya çıkacak yeni yapılanmaya ilişkin korkularını ortadan kaldırmaya vakit ayırmanın gerekli olduğuna inanılmalıdır.

✓ Katılımcı karar vermenin, “moda” ya da “göz boyayıcı” ve vitrine yönelik bir uygulama olmaktan öteye geçirilip, kurumun bünyesine bütünüyle nüfuz etmesi ile sağlanabileceği unutulmamalıdır.

✓ Değişim içeren her uygulama gibi katılımcı karar verme uygulaması da başlangıçta bir direnç ile karşılanabilir. Örgütsel ortamda bir değişim önerildiğinde genellikle bir tarafta bu değişimi destekleyenler, diğer tarafta da bu değişime direnenler şeklinde iki grup ortaya çıkacaktır. Bu noktada önemli olan, bu iki grup arasındaki çatışmayı yönetilebilir sınırlar içerisinde tutmaktır. Amaç, değişime direnen çalışanları, değişimin kendileri açısından bir fayda ortaya çıkaracağına ikna ederek, onları kazanmaktır.

✓ Ne kadar maliyetli olursa olsun katılımcı karar verme sürecine ilişkin hem yöneticilere hem de çalışanlara eğitim programları düzenlemek ve gerçekleştirmek son derece yararlıdır. Bunlar çok değişik şekillerde düşünülebilir. Bu bağlamda yapılan yaygın uygulamalar, bir iki gün içerisinde gerçekleştirilen seminerler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu toplantılarda, katılımcı karar verme ile ilgili temel bilgiler, konuya ilişkin pratik uygulamalar ve bu uygulamalardan elde edilen kazanımlar işlenmelidir.

✓ Yöneticinin rolü, bütün kararları almak yerine katılımcı karar verme sistemlerini tasarlamak şeklinde olmalıdır. Pek çok yönetici kararların paylaşıldığı bir ortamda kendilerine ihtiyaç duyulmayacağı şeklinde bir korkuya kapılabilir. Ancak bu korku yukarıda ifade edilen eğitim programları ile giderilebilir. Esasında katılımcı karar verme sürecinin yerleştirildiği pek çok örgütsel yapıda bulunan yöneticilerin, iş tatminlerinin, işe olan ilgilerinin ve işle ilgili daha pek çok olumlu çıktılarının arttığı ifade edilmektedir.

✓ Katılımcı karar verme süreci ile ilgili en temel sorulardan birisi, hangi kararların katılımcı bir şekilde alınacağına ilişkin bir listenin olup olmadığıdır. Böyle bir liste yoktur. Daha doğrusu, katılımcı karar vermeyi tüm kararların alınmasında uygulanan bir süreç olarak görmek gereklidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Adams, J. S.**, “Inequity in Social Exchange.” Advances in Experimental Social Psychology içinde, Edt. L. Berkowitz, Vol. 2, Academic Press, New York, 1970.
- Akat, İ.**, Budak, G., “İşletme Yönetimi.” Barış Yayınları, İzmir, 2002, 4.ncü Baskı.
- Alpar, R.**, “Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik”, T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Ankara 2000.
- Alpugan, O.**, Demir, M.H., Oktav, M., ve Üner, N. “İşletme Ekonomisi ve Yönetimi.” Beta Yayınları, İstanbul, 1993, 3. Baskı.
- Al-Qarioti, M.Q.**, “Administrative Reform”, Dar Ashorooq: Amman, (2001), s.134.
- Ansoff, H.I.**, “Toward a Strategic Theory of The Firm, in Business Strategy.” (Readings Texts) Penguin Education, 1971.
- Arthur, C.C.**, Hall, D.T. and Lawence, B.S. “Generating New Directions in Career Theory: The Case For A Transdisciplinary Approach.” in Arthur, M.B., D.T.Hall ve B.S.Lawrence (Eds.), Handbook of Career Theory, Cambridge University Pres, Cambridge, 1989.
- Ataklı, A.**, “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi.” MEB. Yayınları, İstanbul, 1997.
- Aydın, M.**, “Eğitim Yönetimi.” Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara, 1998.
- Balay, R.**, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.” Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Balcı, A.**, “Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler.” Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003.
- Bankıran, S.**, “Karar Verme.” Der Yayınları, İstanbul, 1983.
- Başaran, İ.E.**, “Yönetimde İnsan İlişkieri.” Ankara, Aydan Web Tesisleri, 1999, 2.Baskı.
- , “Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.” Ekinoks Yayınları, Ankara, 2006.
- Benligiray, S.**, “Ücret Yönetimi.” Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1462, Eskişehir, 2003.
- Bies, R.J.**, “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane”, Jerald Greenberg, Russel, Cropanzano, “Advances in Organizational Justice.” Stanford University Press, California, 2001, (içinde).
- Bilgin, N.**, “Sosyal Psikolojiye Giriş.” Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir, 2001.
- Bingöl, D.**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, 5.nci Baskı.

- Brickman, P.** Wortman, C.B. Sorrentino, R. vd., "Commitment, Conflict and Caring, Englewood Cliffs." NJ: Prentice-Hall Inc, 1987.
- Bursalıoğlu, Z.**, "Okul Yönetiminde Yapı Yapı ve Davranış." PegemYayın No:1 Ankara, 1991.
- , "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış." Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Ankara, 1998, 10. Baskı.
- , "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış." Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999.
- , "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış." PegemA Yayınları, Ankara, 2002.
- Can, H.**, "Organizasyon ve Yönetim." Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- , "Organizasyon ve Yönetim." Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997, 4.Baskı.
- Ceylan, A.**, "Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu." GYTE Yayını, Gebze, Sayı 2, 1998.
- Chow, C.W.** Harrison, G.L., McKinnon, J.L. and Wu, A., "Organizational Culture, Association With Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context." San Diego State University, Cyber Working Paper Series, Fall 2001, Publication No:111.
- Clayton, S.**, "Strateji Geliştirme." Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- Coetzee, M.**, "Employee Commitment." Univ. of Protertia Ed., Chapter 5, 2005.
- Coşkun, R.**, "Modern Yönetim Yaklaşımları: Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme." Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- Cropanzano, R.** and Folger, R., "Procedural Justice and Worker Motivation", in R. Steers and L. Porter (Ed.), "Motivation and Work Behavior." New York: McGraw-Hill, 1991.
- Cropanzano, R.**, Ambrose, M.L., "Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda." Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; "Advanced in Organizational Justice", Stanford University Press, California, 2001, (içinde).
- Çakır, Ö.**, "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler." Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001.
- , "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri", Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, (2006).
- Çelik, V.**, "Okul Kültürü ve Yönetimi." Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, 2.Baskı.
- Demir, F.**, "Sosyal Düşünceler Tarihi", Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No:246, İzmir, (1987).
- Dessler, G.**, "Management, Leading People and Organizations in the 21st Century." Prentice Hall Inc., New Jersey, 2001.
- Dinçer, Ö.**, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası." Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

- Drucker, P.F.**, “Yönetim-Görevleri, Sorumlulukları ve Uygulamaları.” Çev.: Fatoş Dilber, ODTÜ Basım İşliği Ankara, 1994.
- Drummond, H.**, “Introduction to Organizational Behavior.” Oxford University Pres, New York, 2000.
- Eren, E.**, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.” Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- , “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.” İstanbul, Beta Yayınları, 2002, 6. Baskı.
- Folger, R.** and Cropanzano, R., “Organizational Justice and Human Resource Management.” Sage Publications Inc., USA, 1998.
- Fox, DJ.**, “Fundamentals of Research in Nursing.” Appleton-Century Crofts, 1976, Third Edition.
- Franz, C.**, “A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice” Wayne State University, Detroit, Michigan, 2004.
- Gill, C.** Beaupain, T., Frohlich, D. and Kreiger, H. “Workplace Involvement in Technological Innovation in European Community” Issues of Participation, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1993.
- Goffee, R., Gareth, J.**, “Kurum Kültürü.” Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediCat Yayın, Ankara, 2000.
- Greenberg, J.**, “The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments.” Thousand Oaks. CA: Sage Publications, 1996.
- Greenberg, J., Baron, R.A.**, “Behavior In Organizations.” Prentice Hall Inc., New Jersey, USA, 2000.
- Greenberg, J.**, “The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice”, Jerald Greenberg, Russel Cropanzano, “Advances in Organizational Justice”, Stanford University Press, California, 2001, (içinde).
- Güçlü, H.**, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Antalya, 2006.
- Güney, S.**, “Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü.” Ankara, Siyasal Kitabevi, 2004.
- Güriz, A.**, “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, (1994).
- Hoy, W.K.** and Miskel, C.G., “Educational Administration: Theory, Research and Practice.” New York, Random House, 1987, 3rd ed.
- Hubbel, A.P.** and R.M.Chory, “Motivating Factors; Perceptions of Justice and Their Relations hip with Managarial and Organizational Trust”, West Lafayette, (2005).
- Huczynski, J., Buchanan, D.**, “Organizational Behavior, An Introductory Text.” England, 2001.
- İnce, M.** ve Gül, H., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Konya: Çizgi Yayıncılık, (2005).

- İzveren, A.**, “Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi, Ankara, (1980).
- Jaeger, R.M.**, “Statistics”, Sage Publications, London, 1983.
- Kalaycı, Ş.**, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.” Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, İkinci Baskı.
- Kanter, R. M.**, “Men and Women of the Corporation.” New York, 1993, Basic Boks, 2nd.ed.
- Katz, D. And Kahn, R.L.**, “Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi” Çeviren: H.Can ve Y.Bayar, Ankara TODAİE Yayınları, No:167, 1977.
- Keleş, H., Çelik, N.**, “İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Konya, 2006.
- Koçel, T.**, “İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış”, Beta Yayın No 405, İstanbul, 1995.
- , “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, 9. Baskı.
- , “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.
- Kuzgun, Y.** “PDR’de Kullanılan Ölçekler”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Lawler, E.E.**, “Motivation in Work Organizations”, Jossey-Bass, San Francisco. 1994.
- Leventhal, G. S.**, “What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships” in K. J. (2000).
- Lunderberg, D.E.**, “The Manegment of People in Hotels and Restaurnts”, Wm.C.Brown Publishers,1992, 5 the ed.
- Luthans, F.**, “Organizational Behavior” McGraw Hill. 1981, 3.Ed.
- , “Otganizational Behavior”, McGraw Hill, Inc, New York. 1989, Seven Edition.
- Meyer, J.**, “Objectifs et Strategies de L’Enrreprise.” Dunod, Paris, 1972.
- Meyer, J., Allen, N.**, “Commitment in The Workplace, Theory, Research and Application.” Advanced Topics in Organizational Behavior, İllustrated Ed. Thousand Oaks. SAGE Publications, 1997,
- Moorhead, G., Griffin, R.W.**, “Organizational Behavior”, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1992, Third Edition,
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M.**, “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.” New York, Academic Press. In, 1982.
- Northcraft, G.B. and Neale, M.A.**,”Organizational Behavior, A Management Challange.” The Dreyden Press, USA,1990.
- Onaran, O.**,”Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları”, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

- O'Reilly, C.**, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations." Psychological Dimensions of Organizational Behavior, B.M. Staw (Ed), New Jersey: Prentice Hall, 1995, 2nd Ed.
- Öner, N.**, "Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler." Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1997, 3. Baskı.
- Özdamar, K.**, "Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi." Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002, 4.ncü Baskı.
- Paksoy, M.**, "Çalışma Yaşamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 4356, İstanbul, (2002).
- Sabuncuoğlu, Z.**, ve Tüz, M., "Örgütsel Psikoloji." Ezgi Kitabevi, 1998, 2. Baskı.
- Salancik, G.R.**, "Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior." Der., B.M. Sravw and G.R. Salancik, Chicago, Illionis, St. Clair Press, 1977.
- Scaundra, T. A.**, Von Glinow, M.A. ve Lowe, K.B., "When East Meets West: Leadership "Best Practices" in the United States and the Middle East", Ed.: W. Mobley, Advances in Global Leadership, JAI Press, 1999, Stamford, CN., içinde.
- Streiner, D.L.**, Norman, G.R., "Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use". Oxford University Pres, 1992.
- Tavşancıl E.**, "Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi." Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- Thibaut, J. W.** and Walker, L., "Procedural Justice: A Psychological Analysis." Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- Tosun, K.**, "İşletme Yönetimi: Genel Esaslar." Savaş Yayınları, Ankara, 1992, 6. Baskı.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük**, Ankara, (2005).
- Vecchio, R.P.**, "Organizational Behavior." The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA, 1991.
- Voss, T.**, "Lider Yöneticilik", Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Vroom, V.H.**, "Work and Motivation", New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Vroom, V.H.**, and Yetton, P.W., "Leadership and Decision Making." University of Pittsburgh Pres, Pittsburgh, 1973.
- Wasti, S.A.**, "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış , Ed.: Zeynep AKCAN, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.
- Yoder, S.P.**, "Leading and Managing in Nursing." Mosby inc., Texas, 1999, 2.nd Edition.

MAKALELER

- Abdullah**, M.H.A, Shaw, J.D., “Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects in the United Arab Emirates”, *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), (1999), s.90.
- Abraham**, R., “The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment.” *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (4), 1997.
- Ackoff**, R.L., “The Meaning of Strategic Planning.” *The McKinsey*, (Quarterly-Winter, 1971).
- Allen**, N.J., “Organizational Commitment: Toward a Three-Component Model”, *Research Bulletin*, The University of Western Ontario, (1987), s.60.
- Allen**, N.J. ve Meyer, J.P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.”, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1990.
- Allen**, N.J., Grisaffe, D.B., “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions Mapping the Linkages”, *Human Resource Management Review*, 11, 2001.
- Al-Meer**, A.R., “Organizational Commitment: a Comparison of Westerners Asians and Saudis”, *International Studies of Management and Organization*, 19 (2), (1989), s.75.
- Al-otaibi**, A.G., “The Effects of Organizational Commitment and Personal Factors on Job Performance of Kuwaiti and Arab Work Force in the Government Sector in the State of Kuwait”, *Arab Journal For Administrative Sciences*, 11(1), (1993), s.120.
- , “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: a Study of Public Personnel in Kuwait” *Public Personnel Management*, 30 (3), (Fall 2001).
- Alvi**, S.A. and Ahmed, S.W., “Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study.” *Human Relations*, 40 (5), 1987.
- Ambrose**, M., Hess, L.R., Ganesan, S., “The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 2007,
- Andaleeb**, S.S. and Wolford, G.V., “Participation in The Workplace: Gender Perspectives From Bangladesh.” *Women in Management Review*, 19(1), 2004.
- Anderson**, D.M., Shnew, K.J., “Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field”, *Journal Of Leisure Research*, 35 (2), 2003.
- Andrews**, M.C., Kacmar, K. M., “Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 22, 2001.
- Angle**, H. and Perry, J., “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26, (1981), ss. 1-14.

- Aryee, S.**, Budwar, P.S. and Chen, Z.X., “Trust as a Mediator of The relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model.” *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 2002.
- Aven, F.F.**, Parker, B., McEnvoy, G.M., “Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 72, (1993), ss.642-648.
- Bakan, İ.** ve Büyükbeşe, T. “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13 (1), Isparta, (2008).
- Baker, T.L.**, Hunt, T.G., Andrews, M.C., “Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors; The Influence of Corporate Ethical Values.” *Journal of Business Research*, 59, 2006.
- Banai, M.**, Reisel, W.D., Probst, T.M., “A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary.” *Journal of International Management*, 10, 2004.
- Barling, J.**, and Michelle, P., “Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study.” *The Journal of Psychology*, 127 (6), 1993.
- Bartlett, K.R.**, “The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field.” *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), (Winter 2001).
- Bayram, L.**, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 2005.
- Baysal, A.C.** ve Paksoy, M., “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli.” *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 1999.
- Beck, K.** and Wilson, C., “Police Officers Views On Cultivating Organizational Commitment Implications For Police Managers” *Policing: An International Journal Of Police Strategy and Management*, 20 (1), 1997.
- Beck, K.**, Wilson, C., “Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change With Tenure.” *Journal of Vocational Behavior*, 56, 2000.
- Becker, H.S.**, “Notes on the Concept of Commitment.” *American Journal of Sociology*, 66, 1960.
- Belasco, J.A.**, ve Alutto, J.A., “Organizational Impacts of Teacher Negotiations.” *Industrial Relations*, 9, 1969.
- Benkoff, B.**, “Disentangling organizational commitment.” *Personnel Review*, 26(1-2) , 1997.
- Berkowitz, Leonard**, Fraser, C., Treasure, F. P., Cochran, S., “Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction.” *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 1987.

- Berman, N.**, "The Dimension of Organizational Commitment." *Journal of Organizational Behavior*, 13, 1992.
- Beugre, C.D.**, "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective." *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), (November 2002).
- Bies, R.J. and Shapiro, D.L.**, "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements." *Academy of Management Journal*, 31 (3), 1988.
- Blau, G.J.**, "The Measurements and Prediction of Career Commitment." *Journal of Occupational Psychology*, 58, 1985.
- Brewer, A.M.**, "Developing commitment between managers and employees." *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 1996.
- Brewer, A.M., Henser, David A.** "The Importance of Organizational Commitment in Managing Change: Experience of the NSW Private Bus Industry." *Transpn Res.-E (Logistics and Transpn Rev.)*, 34 (2), 1998.
- Brockner, J., Tyler, T.R., Schneider, Rochelle C.**, "The Influence of Prior Commitment to Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher, They Are, The Harder They Fall." *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Bos, K.V.D., Vermunt, R., Magner, M., Siegel, P.**, "High Procedural Fairness Heightens the Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attributional Analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 2003.
- Brooks, A., Zeitz, G.**, "The Effects of Total Quality Management and Perceived Justice on Organizational Commitment of Hospital Nursing Staff." *Journal of Quality Management*, 4 (1), 1999.
- Buckho, A.A., Weinzimmer, L.G., Sergeev, A.V.**, "Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers", *Journal of Business Research*, 43, 1998.
- Carson, K., Bedeian, A.**, "Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", *Journal of Vocational Behavior*, 44, 1994.
- Celep, C.**, "Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü." *Eğitim Yönetimi*, 2(19), 1996.
- Chan, M.**, "Organizational Justice Theories and Landmark Cases." *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 2000.
- Chang, E.**, "Individual Pay for Performance and Commitment HR Practices in South Korea", *Journal of World Business*, 41, 2006.
- Chen, C. F.**, "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Flight Attendants Turnover Intention: A Note", *Journal of Air Transport Management*, 12, 2006.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A.M.**, "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China." *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 2003.

- Chen, I., Gupta, A. And Chung, C.H.**, “Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems.” *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (7), 1996.
- Cheng, Y. and Stockdale, M.S.**, “The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context”, *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 2003.
- Cheung, C.K.**, “Commitment to the organization in exchange for support from the organization.” *Social Behavior and Personality*, 28 (2), 2000.
- Chow, I.H.S.**, “Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong and Taiwan.” *The International Journal Of Career Management*, 6(4), 1994.
- Chui, W.C.K. and Catherine, Ng.W.**, “Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organization in Hong Kong.” *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72 (4), 1999.
- Chusmir, L.H.**, “Commitment and Organizational Woman.” *Academy of Management Review*, 7 (4), 1982.
- Chuva, N.**, “Managerial Decision Making Ability of Professional Nurses in a Primary Care Unit”, *Journal of Nursing Management*, 6 (5), (2004).
- Clancy, T.**, “The of Decision Making.” *Journal of Nursing Administration*, 33 (6), 2003.
- Clayton, P.**, “Japanese Management Theory and Library Administration.” *The Journal of Academic Librarianship*, 18 (5), 1992.
- Coch, L., French, J.R.P.**, “Overcoming Resistance to Change.” *Human Relations*, 1(4), 1948.
- Cohen, A.**, “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, *Basic and Applied Psychology*, 14 (2), (1993), s.145.
- Cohen, A.**, “The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture.” *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 2006.
- Cohen, R.L.**, “Distributive Justice: Theory and Research.” *Social Justice Research*, 1(1), 1987.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E.**, “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 2001.
- Colquitt, J. A.**, “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure.” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Porter, C.O.L.H., Wesson, M.J., NG, K. Y.**, “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research.” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001.

- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., and Jennings, K.R.,** "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes." *Academy of Management Review*, 13 (1), 1988.
- Cowherd, D.M., Levine, D.I.,** "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory." *Administrative Science Quarterly*, 37 (2), 1992.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Morrow, P., C.** "Organizational and Client Commitment Among Contracted Employees." *Journal of Vocational Behavior*, 68, 2006.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D. R., Rupp, D.E.** "Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice." *Journal of Vocational Behavior*, 58, 2001.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. and Chen, P. Y.,** "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice." *Group and Organizational Management*, 27, 2002.
- Cropanzano, R., Wright, T.A.,** "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms." *Human Resource Management Review*, 13, 2003.
- Currivan, D.B.,** "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4), 1999.
- Çekmecelioğlu, H.,** "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), (2006), s.164.
- Dailey, R.C., and Kirk, D.J.,** "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover." *Human Relations*, 45 (3), 1992.
- Davis, K.,** "The Case for Participative Management", *Business Horizons*, 6, 1963.
- Dawley, D.D., Stephens, R.D., Stephens, D.B.,** "Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment." *Journal of Vocational Behavior*, 67, 2005.
- DeConinck, J.B., Stilwell, C.D.,** "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions." *Journal of Business Research*, 57, 2004.
- DeCremer, D.,** "The Self-Relevant Implications of Distribution Rules: When Self-Esteem and Acceptance Are Influenced by Violations of Equity Rule." *Social Justice Research*, 15(4), 2002.
- Denton, M.,** "Perceived Participation in Decision Making in a University Setting: The Impact of The Gender." *Industrial and Labor Relations Review*, 46(2), 1993.
- Dessler, G.,** "How to Earn Your Employees' Commitment.", *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 1999.
- Dick, G., and Metcalfe, B.,** "Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers and Civilian Staff." *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 2001.

- Dieckman**, K.A., Barsness, Z.I. ve Sondack H., “Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study.” *Social Justice Research*, 7(3), 2004.
- Durna**, U. ve Eren, V., “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), (2005), s.214.
- Elovainio**, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., “Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health.” *American Journal of Public Health*, 92 (1), 2002.
- Erdoğan**, B., Kramer, M.L., Liden, R.C., “Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (2), 2001.
- Feather**, N.T., and Rauter, K.A., “Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Num. 77, 2004.
- Finley**, A.P., Mueller, C.W., Gurney, C.A., “Organizational and Professional Commitment in Professional and Non-Professional Organizations: The Case of Nurse Doctorates.” *Social Stratification and Mobility*, 20, 2004.
- Fischer**, R., “Rewarding Employee Loyalty : An Organizational Justice Approach”, *International Journal of Organizational Behavior*, 8 (3), 2004.
- Fletcher**, C. and Williams, “Performance management, job satisfaction and organization commitment.” *British Journal of Management*, 7, 1996.
- Foley**, S., Deborah L. K. and Gary N. P., “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates.” *Journal of Management*, 28(4), 2002.
- Folger**, R., and Konovski M., A. “Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, 32 (1), 1989.
- Folger**, R. and Cropanzano, R., “Fairness Theory: Justice as Accountability” in Greenberg, J., Cropanzano, R., (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, 2001.
- French**, J.R.P., ISRAEL, J., and As, D., “An Experiment on “Participation in a Norwegian Factory.” *Human Relations*, 13(1), 1960.
- Fukami**, C.V. and Larson, E.W., “Commitment to Company and Union; Parallel Models” *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 1984.
- Gaertner**, K.N. and Nollen, S.D., “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization.” *Human Relations*, 42(11), 1989.
- Gal**, R., “The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983.

- Geylan, R.**, “Yüksek Personel Devir Oranın Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları”, *Eskisehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 7(2), 1989.
- Gilliand, S.W.**, “The Perceived Fairness of Selection: An Organizational Justice Perspective”, *Academy of Management Review*, 18 (4), 1993.
- Glisson, C. and Durick, M.**, “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations.” *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1988.
- Gopinath, C., and Becker, Thomas E.**, “Communication, Procedural Justice and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture.” *Journal of Management*, 26(1), 2000.
- Gould, S. ve Penley, L.E.**, “Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationship in a Municipal Bureaucracy.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 1984.
- Greenberg, J.**, “Taxonomy of Organizational Justice Theories.” *The Academy of Management Review*, January, 12(1), 1987.
- , “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 1987.
- , “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow.” *Journal of Management*, 16 (2), 1990.
- Greenberg, J., Bies, R.J.**, “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics.” *Journal of Business Ethics*, 11, (May. 1992).
- Greenberg, J.**, “Studying Organizational justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges”, *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 2001.
- Gross, P.A.**, “Basics of Stratifying for Severity of Illness.” *Infection Control and Hospital Epidemiology*, 17(10), 1996.
- Grusky, D.**, “Career Mobility and Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 10, (1996), ss.488-503.
- Gunz, H.P. and Gunz, S.P.**, “Professional-Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers.” *Human Relations*, 47(7), 1994.
- Gürçay, C.**, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerin Farklı Boyutlarda İncelenmesi.” *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İzmir, 2000.
- Haller, M. and ROSENMYER, O.**, “The Pluridimensionality of Work Commitment”, *Human Relations*, 24 (4), (1971), ss.501-518.
- Hamerneh, M.**, “The Opposition Commitment: Toward a Three-Component Model”, *Research Bulletin*, The University of Western Ontario, (1998), s.60.
- Harvey, M.G., Novicevic, M.M., and Speier, C.**, “Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success.” *Human Resource Management Review*, 9(1), 1999.

- Heather, K., Spence, Laschinger.**,“Hospital Nurses’ Perceptions of Respect and Organizational Justice”, JONA, 34(7-8), 2004.
- Heffner, Tonia S., Rentsch, Joan R.**,“Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach.” Journal of Vocational Behavior, 59, 2001.
- Heller, F.A., ve Yukl, G.**,“Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables.” Organizational Behaviour and Human Performance, 4, 1969.
- Hespe, G. and Wall, T.**,“The Demand for Participation among Employees.” Human Relations, 29(5), 1976.
- Holbrook, R.L.Jr.**,“Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanism”, Social Justice Research, 12(3), 1999.
- Homans, G.C.**, “Its Elementary Forms, Harcourt, Brace&World” Social Behavior, USA., 1961.
- Horn, S.D.**, “Validity, Reliability and Implications of An Index of Inpatient Severity of Illness.” Medical Care, 19(3), 1981.
- Horn, S.D., Horn, R.A.**, “Reliability and Validity of The Severity of Illness Index.” Medical Care, 24(2), 1986.
- Hoxley, M.**, “Measuring UK Construction Professional Service Quality: What, How, When and Who”, International Journal of Quality& Reliability Management, 17 (4-5), 2000.
- Hrebniak, L.G. and Alutto, J.A.**,“Personel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment” Administrative Science Quarterly, 17, 1972.
- Huang, T.**,“The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan.” The International Management of Human Resource Management, 8(5), 1997.
- Huselid, M.A., Day, N.E.**,“Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, Journal of Applied Psychology, 76 (3), 1991.
- Irak, D.U.**,“Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu.” Türk Psikoloji Yazıları, 7 (13), 2004.
- Iun, J., Huang, X.**, “How to Motivate Your Older Employees to Excel? The İmpact of Commitment on Older Employees’Performance in the Hospitality İndustry.” Hospitality Management , 2006, doi:10.1016/j.ijhm.
- İşbaşı, J.Ö.**, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü.” Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1 (1), (Ekim 2001).
- İşcan, Ö.F., Naktiyok, A.**, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi, 59 (1), 2004.

- Jain**, H.C. and Giles, A., "Workers' Participation in Western Europe: Implications for North America." *Relations Industrielles*, 40(4), 1985.
- Jaramillo**, F., Mulki, J.P., Marshall, G.W., "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research." *Journal of Business Research*, 58, 2005.
- Jones**, D.A., "Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context." *Academy of Management Best Conference Paper*, 2004.
- Joseph**, E. E., ve Winston, B. E., "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust". *Leadership & Organizational Development Journal*, 26 (1-2) ABI/Inform Global, 2007.
- Kalleberg**, A.L. and Reve, T., "Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations." *Human Relations*, 45 (9), 1992.
- Kang**, W.K., Lee, K.C., Lee, S. And Choi, J., "Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, Computers in Human Behavior." *Article in Press*, 2004.
- Kanter**, R.M., "Commitment and Social Organizations." *American Sociological Review*, 1968.
- Karatepe**, O.M., Uludağ, O., "Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels", *Hospitality Management*, 26, 2007.
- Kaufman**, J.D., Stamper, C.L. and Paul. E., "Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens", *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 2001.
- Kearney**, R.C. and Hays, S.W., "Labor Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm." *Public Administration Review*, 54(1), 1994.
- Kepir**, S.H., "Yönetici Adaylarında Karar Verme ve Kaygı İlişkileri", VII'nci Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1993.
- Ketchand**, A.A., and Strewser, J.R., "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting", *Behavioral Research in Accounting*, 110, (1998), s.110.
- Ketchand**, A.A. and Strawser, J.R., "Multiple dimensions of organizational commitment: implications for future accounting research." *Behavioral Research In Accounting*, 13, 2001.
- Kirel**, Ç., "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 1999.
- Kim**, W.G., Leong, J.K., Lee, Y.K., "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant." *Hospitality Management*, 24, 2005.

- Kinicki, A. J., Carson, P. C. and Bohlander, G. W.,** “Relationship Between an Organization’s Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes.” *Group & Organization Management*, 17, 1992.
- Kondratuk, T.B., Hausdorf, P.A., Korabik, K., Rosin, H.M.** “Linking Career Mobility With Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 2004.
- Konovsky, M.A., and Cropanzano, R.,** “Perceived Fairness of Employee Drug Testing As a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance.” *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 1991.
- Konovsky, M. A.,** “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations.” *Journal of Management*, 26(3), 2000.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. and Sapienza, H.J.,** “Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice.” *Academy of Management Journal*, 38(1), 1995.
- Kuvaas, B.,** “Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees’ Perceptions of Fairness and Their Preference for Company Shares Over Cash.” *Scand.J.Mgmt.*, 19, 2003.
- Lam, S.S., CHEN, X.P. and Schaubroeck, J.,** “Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effect of Allocentrism and Efficacy.” *Academy of Management Journal*, 45(5), 2002.
- Lam, S.S., Schaubroeck, K.J., Aryee, S.,** “Relationship Between organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross national Study.” *Journal of Organizational Behavior*, February, 23(1), 2002.
- Lambert, E.,** “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff.” *Journal of Criminal Justice*, 31, 2003, USA.
- Lamsa, A.M. and Savolainen, T.,** “Exploring Commitment in Different Context Change: Findings From A Study on Downsizing and Quality Improvement.” *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), 1999.
- Lawler, E.E. III. and Hackman, J.R.,** “Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment.” *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 1969.
- Lee, C. and Farh, J.L.,** “The Effects of Gender in Organizational Justice Perception.” *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), (January 1999).
- Lee, C., Madan P. and Kenneth S. L.,** “Power-Distance, Gender and Organizational Justice”, *Journal of Management*, 26(4), 2000.
- Lee, K., Carswell J. and Allen, N.,** “A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-Related Variables”, *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 2000.
- Lemons, M.A., Jones, C.A.,** “Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 2001.

- Locke, E.A.**, SCHWEIGER, D.M. and LATHAM, G.P., "Participation in Decision Making: Whwn Should It Be Used?", *Organizational Dynamics*, 14, (1986).
- Lydon, JE, Zanna, Mp.**, "Commitment in the Face of Adversitiy: a Value – Affirmation Approach." *J Pers.Soc. Psychol*, 58 (6), 1990.
- Manion, J.**, "Strengthening Organizational Commitment: Understanding the Concept as a Basis for Creating Effective Workforce Retention Strategies". *The Health Care Manager*, Lippincott Williams &Wilkins Inc., 23(2), 2004.
- Martin, C.L.**, Bennett, N., "The Role Of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Group & Organization Management*, 21(1), 1996.
- Masterson, S.S.**, Lewis, K., Goldman, B.M., Taylor, M. S., "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships." *Academy of Management Journal*, 43(4), 2000.
- Mathieu, J.E.** and Zajac, D.M., "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 1990.
- McCamy, J.L.**, "An Analysis of the Process of Decision-makings." *Public Administration Review*, 7(1), (Winter 1947)
- McClurg, L.N.**, "Organizational commitment in the temporary-help service industry." *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 1999.
- McDonald, D.J.** and Makin, P.J., "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff." *Leadership & Organizational Development Journal*, 21(2), 2000.
- McDowall, A.**, Fletcher, C. "Employee Development: An Organizational Justice Perspective" *Personel Review*, 33(1), 2004.
- McFarlin, D.B.**, Sweeney, P.D., "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes." *Academy of Management Journal*, 35(3), 1992.
- McNeese-Smith, D.K.**, "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses." *Journal of Healthcare Management*, 46(3), (May-June 2001).
- Mellor, S.**, Mathieu, J.E., Farell, J.L. ve Rogelberg, S.G., "Employee's Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationship; *Human Resources Management*, 40 (20), 2001.
- Meyer, J.P.** and Allen, N.J., "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984.
- Meyer, J.P.** ve Allen, N.J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resources Management Review*, 1, 1991.
- Meyer, R.C.** and Schoorman, F.D., "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*, 35(3), 1992.

- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A.,** “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 1993.
- Meyer, J.P., Irwing, P.G. ve Allen, N.J.,** “Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment.” *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky,** “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.” *Journal of Vocational Behavior*, 61, 2002.
- Miller, K.I. and Monge, P.R.,** “Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytic Review.” *Academy of Management Journal*, 29 (4), 1986.
- Mir, A., MIR & Mosca, R. & Joseph, B.,** “The New Age Employee: an Exploration of Changing Employee – Organization Relations.” *Public Personel Management*, 31(2), (Summer 2002).
- Mitchell, M., Marchington, Wilkinson, A., Ackers, P., ve Goodman, J.,** “Understanding the Meaning of Participation: Views From the Workplace.” *Human Relations*, 47(8), 1994.
- Moorman, R. H.,** “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship.?” *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 1991.
- Morris, A. and Bloom, J.R.,** “Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care.” *Mental Health Services Research*, 4(2),(June 2002).
- Morrow, P.C.,** “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment.” *Academy of Management Review*, 8, 1983.
- Morrow, P.C., and Wirth, R.E.** “Work Commitment Among Salaried Professionals.” *Journal of Vocational Behavior*, 34, 1989.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W.** “The Measurement of Organizational Commitment.” *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979.
- Mueller, C.W. and Tor W.,**”The Degree to Which Justice Is Valued in The Workplace”, *Social Justice Research*, 13(1), 2000.
- Mulder, M., and Wilke, H.,** “Participation and Power Equalization.” *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(5), 1970.
- Navasivayam, K., Zhao, X.,** “An Investigation of the Moderating Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India.” *Tourism Management*, 28, 2007.
- Newton, L.A. and Shore, L.M.,** “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition.” *Academy of Management Review*, 17(2), 1992.

- Ng, T.W.N., Butts, M.M., Vanderberg, R.J., Dejoy, D.M., Wilson, M.G.,** “Effects of Management Communication, Opportunity for Learning and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment.” *Journal of Vocational Behavior*, 68, 2006.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R.H.,** “Justice as a Mediator of The Relationships Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, 36(3), 1993.
- Norris-Watts, C., Levy, P.E.,** “The Mediating Role of Affective Commitment in the Relation of the Feedback Environment to Work Outcomes.” *Journal of Vocational Behavior*, 65, 2004.
- Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R. and Welling, B.,** “Employee Empowerment.” *Empowerment Organizations*, 2(3), 1994.
- O'Reilly, C. and Caldwell, D.F.,** “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification.” *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J.,** “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior.” *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986.
- Obeng, K., Ugboro, I.,** "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), 2003.
- Oberholster, F.R., and Taylor, J.W.,** “Spiritual Experience And The Organizational Commitment Of College Faculty” *Info*, 2(1), 1999.
- Oliver, N.,** “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development.” *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1990.
- Oliver, N.,** “Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.” *Human Relations*, 43(6), 1999.
- Opsahl, R.L., and Dunette, M.D.,** “The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation”, *Psychological Bulletin*, 66, 1966.
- Orpen, C.,** “The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice”, *Journal of Social Psychology*, 134(1), (February 1994).
- Örs, M., ACUNER, A.M., SARP, N. ve ÖNDER, Ö.F.,** “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde, Antalya SSK Kurumu Hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56 (4), 2003, 220.
- Örücü, E., Asunakutlu, T., Öncü, G.,** “Çalışanların İş Değerleri ve Bir Uygulama, İnceleme – Araştırma.”, *İktisat İşletme ve Finans*, (Ağustos 2003).

- Özdevecioğlu, M., Aktaş, A.,** “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, Erciyes Ün.v.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, Ocak-Haziran 2007.
- Özer, L.Ş. ve Çağla, F.Ç.,** “İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı” Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, 3(1), 2002.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. ve Karaa, E.,** “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), (2006), s.88.
- Özsoy, S., Ergül, Ş., Bayık, A.,** “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi.” Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 17(1), 2001.
- Parker, Robert J., Kohlmeyer, James M.,** “Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note.”, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 2005.
- Paulin, M., Ferguson, R.J., Bergeron, J.,** “Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages.”, *Journal of Business Research*, 59, 2006.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A.,** “Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation.” *Journal of International Business Studies*, 37, 2006.
- Penley, L.E. and Gould, S.,** “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations.” *Journal of Organizational Behavior*, 9, 1988.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V.,** “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1974.
- Powell, D.M., Meyer, J.P.,** “Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 2004.
- Pritchard, R.D.,** “Equity Theory: A Review and Critique”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 1969.
- Punnett, B.J., Greenidge, D., Ramsey, J.,** “Job Attitudes and Absenteeism: A Study in the English Speaking Caribbean”, *Journal of World Business*, 42, 2007.
- Putti, J.M. and Aryee, S.,** “Communication in Organizations”, *Group & Organization Management*, 15(1), 1990.
- Randall, D.M.,** “Commitment and Organization: The organization man revisited.” *Academy of Management Review*, 12(1), 1987.
- Randall, D.M. and Cote, J.A.,** “Interrelationship of Work Commitment Constructs.” *Work and Occupations*, 18(2), 1991.

- Rausch**, E., "Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making." *Management Development Review*, 9(4), 1996.
- Reichers**, A.E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." *Academy of Management Review*, 10(3), 1985.
- Reichers**, A.E., "Conflict and Organizational Commitments." *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986.
- Risdon**, N., S., Ronald, V., E., "Participative Management And Correctional Personnel: A Study of The Perceived Atmosphere For Participation In Correctional Decision Making And Its Impact On Employee Stres And Thoughts About Quitting", *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 1997.
- Ritchie**, J.B. and Miles, R.E., "An Analysis of Quantity and Quality, of Participation As Mediating Variables in the Participative Decision Making Process." *Personnel Psychology*, 23, 1970.
- Riketta**, M., Dick, R.V., "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 67, 2005.
- Riketta**, M., "Organizational Identification: A Meta-Analysis." *Journal of Vocational Behavior*, 66, 2005.
- Roehling**, M.V., Cavanaugh, M.A., Moynihan, L.M. and Boswell, W.R., "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures." *Human Resource Management*, 39(4), 1983.
- Rowden**, R.W., "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment". *The leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 2000.
- Sashkin**, M., "Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods." *Academy of Management Review*, 1, 1976.
- Savery**, L.K. and Syne, P.D., "Organizational Commitment And Hospital Pharmacists." *Journal of Management Development*, 15(1), 1996.
- Schappe**, S.P., "Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes." *Group & Organization Management*, 21(3), 1996.
- Schappe**, S.P., "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perception on Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Psychology*, 132 (3), 1998.
- Schem**, H.E., "Örgüt Psikolojisi." Çev: M. Tosun, *TODAİE Yayınları*, 173, 1978.
- Schminke**, M., Ambrose, M.L., Noel, T.W., "The Effect of Ethical Framework on Perception of Organizational Justice." *Academy of Management Journal*, 40(5), 1997.
- Schwenk**, C.R., "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action." *Academy of Management Review*, 11(2), 1986.

- Schwepke, JR, Charles H.**, “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce”, *Journal of Business Research*, 54, 2001.
- Shafer, W.E., Park, L.J. and Liao, W.M.**, “Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants.” *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 2002.
- Shaw, Jason D., Delery, John E., Abdulla, Mohamed H.A.**, “Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of Arab Country.” *Journal of Business Research*, 56, 2003.
- Shiparski, L.A.RN, BSN, MS.** “Engaging in Shared Decision Making: Leveraging Staff and Management Expertise.” *Nurse Leader*, (February 2005).
- Shore, L.M., Barksdale, K. And Shore, T.H.**, “Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization.” *Academy of Management Journal*, 38(6), 1995.
- Siegel, P.H. ve Siyase, S.**, “An Analysis Of The Difference Between Organization Identification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants.” *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 1997.
- Sims, R.L.**, “When Formal Ethics Policies Differ From Informal Expectations: A Test Of Managers’ Attitudes”, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 1998.
- Skitka, L.J.**, “Of Different Minds: An Accessible Identity Model of Justice Reasoning.” *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 2003.
- Singer, J.N.**, “Participative Decision Making About Work: An Overdue Look At Variables Which Mediate Its Effects.” *Sociology of Work and Occupations*, 1, 1974.
- Somers, M., and Birnbaum, D.**, “Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal and Job Performance.” *Public Personnel Management*, 29(3), 2 Charts, 2000.
- Somers, M.J.**, “A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 1993.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L.**, “Well-being and occupational health in the 21st century workplace.” *Occupational and Organizational Psychology*, 74, 2001.
- Stale, Risdon, N., VOGEL, Ronald E.**, “Participative Management And Correctional Personel: A Study of The Perceved Atmosphere For Participation In Correctional Decision Making And Its Impact On Employee Stres And Thoughts About Quitting”, *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 1997.
- Stewart, A.L., Hays, R.D., Ware, J.E.**, “The MOS Short- Form General Health Survey: Reliability and Validity in a Patient Population.” *Medical Care*, 26(7), 1988.

- Suliman, A.M.T.** and Iles, P., "Is Continuance Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), (2000), ss. 415-416.
- Suliman, A.M.T.**, "Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship." *Journal of Management Development*, 21(3), 2002.
- Susskind, A.M.**, Borchgrevink, K.P., Kacmar, K.P., "Customer Service Employees' Attitudes: An Examination of Construct Validity and A Path Model", *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 2000.
- Swales, S.**, "Organizational commitment: a critique of the construct and measures." *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 2002.
- Tan, D.S.K.** and Akhtar, S., "Organizational Commitment and Experienced Burnout: An Exploratory Study From a Chinese Cultural Perspective." *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), (October 1998).
- Tang, T.L.P.**, Baldwin S., Linda J. "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment." *Advanced Management Journal*, 61(3), 1996.
- Tannenbaum, A.S.** ve Schmidt, W., "How to Choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review*, 36, 1958.
- Taş, M.**, "Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi." *Kuram Ve Uygulamamda Eğitim Yönetimi*, Yıl:8, 32, 2002.
- Telefsen, T.** and Thomas, G.P., "The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships." *Industrial Marketing Management*, 34, 2005.
- Testa, M.R.**, "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment" *The Journal of Psychology*, 135 (2), 2001.
- Thorntwaite, L.**, "The Relationship Between Union Commitment and Gender: Some Qualifying Factors", *Industrial Relations*, 48 (4), (1993), s.3.
- Tremplay, M.** and Roger, A., "Career Pletouing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers." *International Journal Of Human Resource Management*, 15(6), 2004.
- Tsai, P.C.**, Yen, Y.F., Huang, L.C., Huang, I.C., "A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective." *Journal of World Business*, 42, 2007.
- Valentine, S.**, Godkin, L. and Lucero, M., "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit." *Journal of Business Ethics*, 41, 2002.
- Van Sell, M.**, Brief, A., and Schuler, R., "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research," *Human Relations*, 34, 1981.
- Vandanberghe, C.**, Bentein, K., Stinghamber, F., "Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work Group: Antecedents and Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 64, 2004.

- Vandenberg, R.J.** and Lance, C.E., "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Journal of Management*, 18(1), 1992.
- Vigoda, E.**, "Internal Politics in Public Administration Systems," *Public Personnel Management*, 29(2), 2000.
- Viswesvaran, C.** and Ones, D.S., "Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors." *Journal Of Business Ethics*, 38(3), 2002.
- Wagner, J.A.**, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Research Evidence." *Academy of Management Review*, 19, 1994.
- Wahn, J.C.**, "Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitmen." *Group & Organizational Management*, 23(3), (September 1998).
- Walker, W.**, "Entrapment in large technology systems: institutional commitment and power relations", *Research Policy*, 29, 2000.
- Wallace, J.E.**, "Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm." *Social Forces*, 7(3), 1995.
- Wanberg, C.R.**, Bunce, L.W. ve Gavin, M.B., "Perceived Fairness of Layoffs Among Individauls Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study" *Personnel Psychology*, 52 (1), 1999.
- Wang, K.Y.** and Clegg, S., "Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?" *Cross Cultural Management*, 9(1), 2002.
- Wang, K.Y.**, "Trust and Decision Making Style in Chinese Township- Village Enterprises." *Journal of Management Psychology*, 18(6), 2003.
- Wasti, A.**, "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000.
- Wasti, A.**, "Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 2002.
- Wasti, A.**, "Organizational Commitment, Turnover İntentions and the İnfluence of Cultural Values" *Journal of Occupational Psychology*, 76, 2003.
- Wasti, A.**, "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes." *Journal of Vocational Behavior*, 67, 2005.
- Wayne, S.J.**, Shore, L.M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L.E., "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange." *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002.
- Wayne, J.H.**, Randel, A.E., Stevens, J., "The Role of İdentity and Work-Family Support in Work-Family Enrichment and its Work-Related Consequences." *Journal of Vocitional Behavior*, 69, 2006.

- Wiener, Y.**, "Commitment in Organizations: A Normative View." *Academy of Management Review*, 7(3), 1982.
- Williams, M.L., Malos, S.B., Palmer, D.K.**, "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences." *Journal of Management*, 28(2), 2002.
- Witt, L.A.**, "Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification." *Journal of Business Research*, 26(1), 1993.
- Yalçın, A., ve İplik, F.N.**, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Enstitü Dergisi*, 14 (1), (2005), s.407.
- Yousef, D.A.**, "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country." *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 2000.
- Yousef, D.A.**, "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach." *International Journal of Stress Management*, 9(2), (April 2002).
- Zefaane, R.**, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees." *Human Relations*, 47(8), 1994.

TEZLER

- Balay, R.**, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı:Ankara İli Örneği.” Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2000.
- Brown, B.B.**, “Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors.” Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia, 2003.
- Cengiz, A.A.**, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’da Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama.” Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.
- Darrough, O.G.**, “An Examination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce.” A Dissertation, Submitted to the H.Wayne Nuizenga Scholl of Business Enterreneurship Nova Southeastern University, 2006.
- Gökmen, S.**, “İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması.” Hacettepe Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.
- İlsev, A.**, “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.” Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997.
- İpek, C.**, “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi.” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999.
- Kavi, A.**, “Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict.” ODTÜ, Sos.Bil.Ens. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998.
- Ozag, D.**, “The Relationship Between Cognitive Processes and Perceived Usefulness: An Extension of TAM2”, East Carolina University, Doctor of Philosophy, 2004.
- Özen İ.J.**, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya, 2000.
- Robnson, K. L.**, “The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables.” PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego, 2004.
- Smadov, S.**, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- Sökmen, A.**, “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma.” Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

- Varoğlu, D.**, “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri.” Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.
- Yıldırım, F.**, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji)Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2002.
- Yürür, Ş.**, “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekolu Doktora Tezi, (2005), s.201.

EK-1

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE KARARLARA KATILIM ANKETİ

Sadece muvazzaf tabiplere uygulanacak bu anketin amacı; tabiplerin kurumsal bağlılıklarının incelenmesidir.

Kişisel cevaplarınız tamamen saklı tutulacaktır. Lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde yanıtlayınız. Soruları boş bırakmayınız. Anket formuna adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Anketi doldurmak yaklaşık 15 dakika sürmektedir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

KİŞİSEL ve ÇEVRESEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? () Erkek () Kadın
2. Medeni Durumunuz? () Bekar () Evli () Dul () Boşanmış
3. Çalıştığınız Kurumdaki Statünüz? () Uzman Tabip () Pratisyen Tabip
4. Çalıştığınız Kurumdaki Göreviniz?
- () Baştabip () Baştabip Yardımcısı () Klinik/Poliklinik Tedavi Hizmetleri
5. Yaşınız?
- () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40
- () 41-45 () 46-50 () 51-55
6. Meslek Hayatınızın Kaçınıcı Yılındasınız (Kıdem)?
- () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20
- () 21-25 () 26-30

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE KARARLARA KATILIM ANKETİ						
Aşağıda bireylerin çalıştıkları kurumları hakkında sahip olabilecekleri duyguları temsil eden bir dizi ifade yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kurum hakkındaki duygularınız ile ilgili olarak her bir ifadeye katılıp katılmama derecenizi 1-5 arasında bir sayıyı daire içine alarak işaretleyiniz.						
S/N	Boyutlar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Duygusal Bağlılık						
1)	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlayacağım için çok mutluyum.	1	2	3	4	5
2)	Kurumumu diğer insanlarla tartışmaktan, konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3)	Bu kurumun problemlerini gerçekten, sanki kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
4)	Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
5)	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem.	1	2	3	4	5
6)	Bu kuruma duygusal olarak bağlılık hissediyorum.	1	2	3	4	5
7)	Bu kurum benim için büyük bir kişisel anlama sahiptir.	1	2	3	4	5
8)	Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Devamlılık Bağlılığı						
9)	Başka bir işe sahip olmadan işimden ayrılırsam olabilecek şeylerden korkarım.	1	2	3	4	5
10)	İstesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
11)	Eğer şimdi kurumumdan ayrılmak istersem hayatımdaki bir çok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
12)	Kurumumdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olur.	1	2	3	4	5
13)	Şu an kurumumda kalmaya istekli olduğum kadar zorunluyum da.	1	2	3	4	5
14)	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifime sahip olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
15)	Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamayabilmesidir.	1	2	3	4	5
Normatif Bağlılık						
16)	İnsanların bugünlerde kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17)	Bir insanın kurumuna daima bağlı olmak zorunda olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
18)	Bir kurumdan diğerine geçmek bana hiç etik görünmüyor.	1	2	3	4	5
19)	Bu kurum için çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.	1	2	3	4	5

20)	Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş için teklif alsaydım kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmezdim.	1	2	3	4	5
21)	Bir kuruma bağlı olmanın değerli olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
22)	İnsanlar mesleki hayatlarının çoğunu bir kurumda geçirirlerse daha iyi olur.	1	2	3	4	5
23)	Bir "şirket adamı" ya da "şirket kadını" olmayı istemek bana çok mantıklı geliyor.	1	2	3	4	5
Dağıtım Adalet						
24)	Kurumumuzda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
25)	Bu kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	1	2	3	4	5
26)	Kurumumuzda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	1	2	3	4	5
27)	Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir.	1	2	3	4	5
28)	Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir.	1	2	3	4	5
İşlemsel Adalet						
29)	Bu kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.	1	2	3	4	5
30)	Bu kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	1	2	3	4	5
31)	Bu kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
32)	Bu kurumda kararlar tarafsızca alınır.	1	2	3	4	5
Kişiler Arası İlişkide Adalet						
33)	Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır	1	2	3	4	5
34)	Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
35)	Benim istek ya da şikayetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
Bilgisel Adalet						
36)	Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.	1	2	3	4	5
37)	Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	1	2	3	4	5
38)	İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	1	2	3	4	5
39)	İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	1	2	3	4	5
40)	İstek ya da şikayetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	1	2	3	4	5
Katılım Atmosferi						
41)	İşimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır.	1	2	3	4	5
42)	İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
43)	Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır	1	2	3	4	5
44)	Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir	1	2	3	4	5

45)	Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
Katılıma Yönelik Tutum						
46)	Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar	1	2	3	4	5
47)	Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.	1	2	3	4	5
48)	Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir.	1	2	3	4	5
49)	Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur.	1	2	3	4	5
50)	İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1965 yılında Sivas'ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini tamamladıktan sonra 1986 yılında Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksek Okulu'na girdi. Üçüncü sınıfta iken Kara Kuvvetleri Komutanlığınca açılan sınavı kazanarak öğrenimi askeri öğrenci olarak devam ettirdi. 1990 yılında teğmen rütbesi ile mezun oldu. 1996 yılında, "Sağlık Bakım Hizmet Kalitesi ve Hasta Tatmini" adlı tez çalışması ile Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde yüksek lisans programını tamamladı. Hastane Yöneticisi olarak yurt içi ve yurt dışı muhtelif görevlerde çalıştı. 2005 yılında Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora eğitimine başladı. Halen Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.