

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE AMPİRİK
BİR ÇALIŞMA**

**AYŞE NUR AKYÜZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2013**

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ
PERFORMANSI ÖZERİNDEKİ ETKİSİ:
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE AMPİRİK
BİR ÇALIŞMA**

**AYŞE NUR AKYÜZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
YRD.DOÇ.DR. MERAL ELÇİ**

**GEBZE
2013**



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14/06/2013 tarih ve 2013/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 18/06/2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ayşe Nur AKYÜZ' ün tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Doç. Dr. Nihat KAYA

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Mesut KARAKAŞ

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ KONUSU: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

YAZAR: AYŞE NUR AKYÜZ

Günümüzde uluslararası rekabet, iş dünyasında hızlı değişmelere neden olmakta ve nitelikli insan gücünü elinde tutmak isteyen şirketler için, çalışanlarının adalet algılamalarına dayanan sonuçlar daha bir önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmada Marmara Bölgesinde bulunan toplam dokuz okuldan; 32'si anaokulu, 48'i sınıf, 60 tanesi ortaokul branş, 160'ı ise lise branş öğretmeni olmak üzere toplam 300 öğretmen örneklem kapsamına alınmıştır. Bu öğretmenlerin 189'u MEB'e bağlı devlet okullarında, 111'i ise özel eğitim sektöründe görev yapmaktadır.

Yapılan çalışma sonucu, bayan öğretmenlerin prosedür ve etkileşim adaleti algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Lisans ve ön lisans mezunu öğretmenlerin adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin hem dağıtım hem de prosedür adaleti algılamalarının kamuda çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve aynı zamanda örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Yapılan analizler, etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığı arttırdığını bununla birlikte etkileşimsel adaletin iş performansını az da olsa etkilediğini göstermiştir. Çalışmanın sonunda yöneticiler ve araştırmacılara yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur.

SUMMARY

THESIS TOPIC: THE EFFECT OF THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY ON TEACHERS

AUTHOR: AYŞE NUR AKYÜZ

Today, the international competition has caused rapid changes in the business world and for the companies that want to retain qualified human resources, the results based on the employees' perception of justice have become more than an issue.

In this study, it was aimed to determine the effects of the teachers' perceptions of organizational justice on organizational commitment and job performance. For this purpose, in the study carried out, a total of 300 teachers, 32 of whom are kindergartens', 48 of whom are class, 60 of whom are secondary schools', and 160 of whom are high school teachers were included as a population from nine schools in the Marmara Region. 189 of these teachers work at state schools and 111 of them work at private education sector.

As a result of the study, it was observed that female teachers had a higher perceptions of procedures and interactional justice than male teachers. The perceptions of justice and organizational commitment of the teachers who were the graduates of Associate degree and Bachelor's degree were higher than the graduates of high school and Master's degree. The perceptions of not only the distribution, but also procedural justice of the teachers working in private schools were found higher than employees in the public sector and they were more loyal to their organizations as well. The analysis applied showed that the justice of interaction and distribution increased the organizational commitment, contrary to that, the analysis showed that interactional justice affected the job performance, however slightly it does. At the end of the study, recommendations were made for the managers and researchers.

TEŞEKKÜR

Bilimsel olarak yapmak istediğim çalışmaların ilkinin teşkil eden tezimin yazım aşaması her türlü acemiliklerime sahne oldu. Bu süreçte, büyük bir fedakârlık ve sabırla, tezimin her safhasında engin bilgilerinden ve yol göstericiliğinden beni mahrum bırakmayan, motivasyonumu kaybettiğim zamanlarda anlayışı, güler yüzü ve cesaretlendirici tavırlarıyla yeniden başlamama vesile olan çok değerli hocam, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ' ye teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tezimin veri toplama aşamasında, anketlerimin önemli bir kısmını öğretmen arkadaşlarına doldurarak çalışmama katkı sağlayan eniştem Rıdvan BADANKA' ya ve kıymetli vakitlerini harcayarak anket sorularına cevap veren tüm mesai arkadaşlarıma da ayrıca teşekkür ederim.

Eğitim noktasında attığım her yeni adımda olduğu gibi, yüksek lisans sürecinde de her zaman arkamda olduklarını, maddi-manevi destekleriyle gösteren canım anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ve elbette bu sürece girmemde ilham kaynağım olan, örneğim ve tüm sıkıntılı zamanlarda biricik dayanağım, sevgili eşim Bülent AKYÜZ' e... Varlıklarıyla beni daha da güçlü kılan, yaşama sevincimi arttıran ikizlerim, Safiye Hilal ve Mesude Zülal Akyüz' e muhabbet dolu teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
2.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE BOYUTLARI	3
2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları	10
2.1.1. Dağıtım Adaleti	11
2.1.2. Prosedür Adaleti	15
2.1.3. Etkileşimsel Adalet	22
2.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Türlerinin	24
Kişisel ve Örgütsel Sonuçlara Etkileri	
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	28
3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	28
3.2.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	34
3.2.1.Davranışsal Bağlılık	35
3.2.1.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	36

3.2.1.2.Salancik'in Yaklaşımı	38
3.2.2. Tutumsal Bağlılık	39
3.2.2.1.Kanter Yaklaşımı	41
3.2.2.2.O'Reilly ve Chatman' in Yaklaşımı	42
3.2.2.3.Etzioni-Penley ve Gould'un Yaklaşımı	43
3.2.2.4.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	45
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	47
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	48
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	53
4. İŞ PERFORMANSI	
4.1. Performansın Tanımı	57
4.2.İş Performansının Boyutları	62
4.3.İş Performansının Ölçütleri	63
4.3.1. Etkenlik	64
4.3.2. Kalite	64
4.3.3. Verimlilik	65
4.3.4. Yenilik	66
4.3.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi	66
4.3.6. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk	67
5.ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	68
5.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Performans İlişkisi	68

5.2. Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	69
5.3.Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki	71
6.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	76
6.1.Araştırmanın Amacı	76
6.2. Evren ve Örneklem	76
6.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli	77
6.4.Anket Formunun oluşturulması ve verilerin toplanması	77
6.5. Verilerin Analizi ve Bulgular	77
6.5.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler	78
6.5.2. Faktör Analizi	79
6.5.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi	81
6.5.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları	81
6.5.5. Anova Analizi ve Duncan Testleri	82
6.5.6. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	85
7.SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	88
7.1. Araştırmacılar için Öneriler:	89
7.2.Yöneticiler için Öneriler:	89
KAYNAKLAR	91
ÖZGEÇMİŞ	108
EKLER	
Ek 1	

KISALTMALAR DİZİNİ

ark:	Arkadaşları
DA:	Dağıtım Adaleti
EA:	Etkileşim Adaleti
et al:	Ve diğerleri
İP:	İş performansı
MEB:	Milli Eğitim Bakanlığı
OB:	Örgütsel Bağlılık
Ort:	Ortalama
PA:	Prosedür Adaleti
pp:	Pages (Sayfalar)
s:	Sayfa
std. Sap:	Standart sapma

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	34
3.2. Mayer ve Allenin Davranışsal Bağlılık Modeli	36
3.3. Meyer ve Allen'in Tutumsal Bağlılık Modeli	39
6.1 Araştırmanın modeli	76

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1:Adaletin Dört Bileşeni Modeli	21
6.1. Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri	77
6.2.Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri	77
6.3. Kurum Sahiplik Durumu	78
6.4.Anket Soru Dağılımı	78
6.5.Değişkenlere İlişkin Faktör Yükleri	79
6.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
6.7. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri	81
6.8.Cinsiyet İlişkisi	81
6.9.Cinsiyetin Değişkenlere Etkisi	82
6.10.Kurum sahiplik durumunu Değişkenlere Etkisi	82
6.11.Değişkenlere Kurum sahiplik Durumunun Etkisi	83
6.12. Eğitim Seviyesinin Değişkenler Üzerindeki Etkisi	83
6.13.Prosedür Adaleti Algısı	84
6.14.Etkileşimsel Adalet Algısı	84
6.15.Örgütsel Bağlılık	84
6.16.Adalet Algısı Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	85
6.17. Adalet Algısı Boyutlarının İş Performansına Etkisi	85
6.18.Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkileri	86

1.GİRİŞ

Mükemmelliğin ve ona götürecektüm kavramların önem kazandığı dünyamızda; örgütsel adalet kavramı sosyolog ve akademisyenlerin üzerinde yoğun olarak çalıştığı, yaşamın tüm ünitelerini kapsayan sosyal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar, eğitim ve beceri düzeyleri arttıkça, sadece iyi bir iş sahibi olmakla yetinmeyip, kendilerine değer verilmesini ve saygı duyulmasını istemektedirler. Aşırı rekabetçi iş ortamında ayakta kalmak isteyen örgütler, çalışanlarının bu isteklerini gerçekleştirmeli ve adaletle ilgili sorunları anlayıp çözüme kavuşturabilmelidir.

Örgütsel adalet, literatürde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Bireylerin, kazanımların adilliğine ilişkin algılamaları dağıtım adaleti ile açıklanırken, prosedür adaleti bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaleti üzerinde durmaktadır. Etkileşim adaleti ise örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir.

Yukarıda bahsedilen örgütsel adalet boyutlarının, kaynağı insan olan örgütlerde, çalışan kaybını en aza indirmek için geliştirilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması yönünde kullanılması örgütler için vazgeçilmezdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalmakta, örgütün değerlerini kendi değerleriyle özdeşleştirmekte, bu da örgütün başarıya ulaşmasında ve performansın artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerindeki etkilerini incelemektir. Bundan hareketle Marmara Bölgesinde çeşitli özel ve Kamu okullarında görev yapan 300 öğretmenle bir anket çalışması yapılmış bu çalışma sonucu örgütsel adalet algılamalarının anlamlı bir şekilde örgütsel bağlılığı ve iş performansını etkilediği görülmüştür.

Çalışmanın ikinci bölümünde; adalet kavramı açıklanarak, literatürde var olan bilgiler ışığında örgütsel adalet ve alt boyutları (Dağıtım adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim adaleti) hakkında ayrıntılı bilgiye yer verilmiştir. Üçüncü bölüm; örgütsel bağlılık ve sınıflandırılmasına ait bilgilerin yanı sıra örgütsel bağlılığın sonuçları hakkında da bilgiler içermektedir. Dördüncü bölümde iş performansı ve boyutlarıyla ilgili bilgiler verildikten sonra beşinci bölümde yine literatür taraması yapılarak, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Yapılan araştırma ve sonuçları ise altıncı bölümde bulunmaktadır.

2.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE BOYUTLARI

Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozof tarafından çalışılan adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısıyla incelenmiş bir konudur (Özmen ve ark. 2005,s.161).

Gültekin'e göre (1983, s.25); İnsanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, herkesin hakkını vermeye adalet denir. Adalet insan topluluklarının temelidir.

Özkalp ve Kırel'e göre (2001, s. 584) ise adalet; tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yapıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır.

Adaleti sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlayan Rawls (1971, s. 3) adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, sivil özgürlükler bakımından herkesin eşit haklara sahip olması, ikincisi ise herkese eşit fırsatların tanınmasıdır.(Knovsky, 2000, s.490)

Tarih sahnesi, adalet aramaktan hiç vazgeçmemiş, adaletsizlikle karşılaştıklarında ise şartların yeniden adalet algılarına uygun hale gelmesi için mücadelelere girişmiş birey ve topluluklara dair örneklerle doludur. Entelektüel düzeyde Aristo da dâhil olmak üzere pek çok düşünür ve bilim adamı tarafından araştırılan adalet yirminci yüzyıla gelinceye kadar toplumsal düzeydeki ilişkilerle sınırlı kalmış ve örgüt içindeki adalet algısı ihmal edilmiştir. Yirminci yüzyıla gelindiğinde ise sosyal-psikolojik yaklaşımların örgütsel konulara uygulanmaya başlanmasıyla beraber araştırmacılar örgütsel adalet konusuna yoğun bir ilgi göstermeye başlamışlardır(Kutaniş ve Çetinel,2010).

Örgütsel adalet farklı yazarlarca, pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Barnard (1938), adaleti örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel

esaslarından biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet, sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Buna göre, Cropanzano ve Greenberg'in tanımladığı gibi; bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır (Colquitt et al. , 2001, s. 425).

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990; Byrne ve Cropanzano, 2001).

Sosyal bilimciler, uzun süredir, çalışan kişilerin kişisel doyumu ve örgütsel fonksiyonların etkinliği için adaleti temel bir gereklilik olarak görmekte ve örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul etmektedirler. Bu araştırmacılar örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990, s. 399).

Töremen (2001, s.79),örgütlerde çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan iki temel güdülenme aracından bahsedebileceğini, bunların çalışanların örgüte güven duymaları ve uygulamaların adil olduğuna inanmaları olduğunu savunmuştur.

Yılmaz'a göre(2004, s.3),insanların bir arada uyum içinde yaşaması gereken her ortamda adalet vazgeçilmez bir gerekliliktir. Örgütsel prosedürler ışığında kaynak dağıtımının yapıldığı ve çalışanlarla sürekli etkileşimin olduğu örgütler, adalete ilişkin kaygı ve ilginin gelişmesi için verimli ortamlardır. Çalışanların örgütün adillğine ilişkin değerlendirmeleri, onların tutum ve davranışlarını etkilemektedir.

Sosyal bilimciler, adaletin önemini örgütlerin etkin işleyişi ve istihdam ettikleri bireylerin kişisel tatminleri için temel bir gereklilik olarak görmüşlerdir. Örgütler için öneminin anlaşılmasıyla adalet, örgütlerdeki çalışan davranışına etkilerinin belirlenmesi için uygulamaya konulmuştur (Yılmaz, 2004,s. 3).

Örgütlerde adalet konusunun araştırılmasının son otuz yıldan uzun bir zamandır önem kazandığı görülmektedir. İşte 1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları

örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Çakmak, 2005,s. 20).

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet”(organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı (Equity Theory), Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory), Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977, 1980) Adalet Güdüşü Kuramı (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry’in (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (İşbaşı, 2001, s. 60).

Örgütsel adalet kavramına en büyük katkıları sağlayan kuramlardan birinin Adams’ın “Eşitlik Kuramı” (1965) olduğu görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet kavramı için bir çıkış noktası olan bu kuramı ayrıntılı olarak incelemek, kavramın açıklanması açısından yararlı olacaktır.

Adams’ın Eşitlik Kuramının dayanak noktası, insanların kendilerine adil olarak davranılmasını istemeleridir. Kurama göre, eşitlik kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır (Griffin and Moorhead,1986, s. 171). Eşitlik Kuramı, insanların örgüte yaptıkları katkılara bağlı olarak eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama dayanarak, bir kişi örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, ne kadar yüksek performans gösterirse, örgütünün o ölçüde ona daha çok kazandırmasını bekler (Robinson, 2004, s. 9). Adams, incelemelerinde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine verilen ödüllerin

benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür(Eren, 2000, s. 522).

Adams, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Bir kazanımın adil olup olmadığının bir kişinin örgüte olan katkı ve girdileriyle, kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın bir başkasınınikiyle karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilceğini söylemiştir (Colquitt et al. ,2001, s.426). Bu oranlar kıyaslandığında bir dengesizlik görülüyorsa, çalışanların iş doyumunu, motivasyonu ve örgüte olan bağlılıkları düşebilir. Çalışan bu oranı dengeleme çabasına girebilir ve performansını düşürebilir (Robinson, 2004, s. 10). Eşitlik Kuramına göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler(Harder, 1992, s. 321). Bir başka anlatımla, çalışanlar adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi katkılarını azaltma ya da kazanımlarını artırma yoluna gidebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler (Cowherd and Levine, 1992, s. 303).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde hâkim kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004,s. 7). Örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Çünkü adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002, s. 1092).

Örgütsel adalet çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Lambert, 2003, s.155). Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgütsel bağlılıklarını ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (İşbaşı, 2001, s. 66). Bu bağlamda, örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle

uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger and Konovsky, 1989, s. 126).

Yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler. Yöneticilerin iki soruya yanıt vermesi gerekir. Bunlar; “Adalet algıları ile ilgili olarak çalışanları için neler yapıyorlar?” ve “Çalışanların gereksinimlerini doyumak, onların bağlılıklarını, katılımlarını artırmak gibi konularda iyileştirmeler için neler yapıyorlar?”sorularıdır. Yöneticiler kuralları adil ve sabit bir şekilde tüm çalışanlar için uygulayıp, onları önyargısız olarak performans ve haklarına göre ödüllendirdiği takdirde, çalışanlar örgütsel adalet konusunda olumlu algılarla hareket edeceklerdir. Böylece yüksek doyum, bağlılık ve katılım göstereceklerdir. Kurallar adil olduğunda, sonuçlara karşı çıkmak ve meydan okumak zorlaşmaktadır (Tang and Baldwin, 1996, s. 31).

Literatürde, örgütsel adalet konusuna önem verildiği görülmesine rağmen, bu kavramın örgütler arasında uygulanışı sınırlı kalmaktadır. İşe almadan performansın nasıl değerlendirileceğine kadar iş hayatındaki her konuyu etkilediği için, adaletin örgütler açısından önemi yadsınamaz (Robinson, 2004, s. 8). Tarih boyunca, çalışanlar kendilerine adil olarak davranılmasını sağlamak için örgütlenip savaşmışlardır. Sendikalar kurmuşlar ve insancılıktan uzak iş koşullarını herkese duyurmuşlardır. Bugün, örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara yönelik davranma yeni bir anlam kazanmaya başlamış olup, daha merkezi ve yaşamsal bir konu haline gelmiştir(Robinson, 2004, s. 9).

Örgütsel Adalet, örgütsel davranış literatüründe de araştırılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Wasti, 2001, s. 35). Greenberg (1987), Landy (1980) gibi araştırmacıların yaptıkları ilk çalışmalar çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken, son yıllarda örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerde adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır (Wasti, 2001, s. 35).

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir (Yılmaz,2004, s. 6):

1. Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
2. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara davranış şekilleri bağlılık, güven, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.
3. Daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Sosyal bilimciler, çalışanların örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede başarılı olabilmesi için, adalete ilişkin olumlu algı geliştirmelerini temel bir gereklilik olarak görmektedirler. Bu açıdan, örgüt genelinde adaletin hassasiyetle gözetildiğine ilişkin bir izlenimin oluşturulabilmesi, yöneticiler açısından amaçlara ulaşmada önemli bir araçtır. Araştırmalar örgütsel adaletin iş tatmini ile ilişkili olduğunu, örgütsel bağlılığı açıklamaya katkıda bulunduğunu, çalışanın kendisini örgütüyle sosyal ve psikolojik açıdan ne derece bütünleştirdiğine işaret eden örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediğini, nezaretçilere duyulan güveni açıkladığını, işten ayrılma niyetini ters yönde etkileyebildiğini göstermektedir. Bu sonuçların her biri, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütlerine kazanım sağlayacak biçimde oluşması açısından örgütsel adaletin önem arz ettiği görüşünü güçlendirmektedir. Örgüt içerisinde adaleti sağlayan politikalar, doğrudan ya da dolaylı yollarla, çatışmaların azaltılmasına yardım eder, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirir. Rutin faaliyetlerin sürdüğü dönemlerden ziyade hassas dönemlerden geçerken; kriz, ekonomik sıkıntı, toplu pazarlık, kadro değişiklikleri, personel çıkarma söz konusu olduğunda veya küçülme, yeniden organizasyon ve benzeri örgüt geliştirme çalışmaları esnasında örgütsel adaletin işlevi belirginleşir (Karaeminoğulları, 2006, s.10).

Bütün örgütlerde adalet olgusu mevcut olmasına rağmen ancak bir adaletsizlik durumu meydana geldiğinde bu olgu kendisini gündeme getirir. Adalet duygusunu tetikleyen durumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Titrek, 2009, s. 553):

1. Olumsuz tepkiler alındığı zaman,

2. Bir değişim sürecinde,
3. Kaynaklar az olduğu zaman,
4. Kişiler değişik düzeylerde örgüt içi yetkilere sahipken.

Örgütsel adalete ilişkin araştırmalar eğitim dışındaki örgütlerde uzun süreden beri var olmasına rağmen, eğitim örgütlerindeki çalışmaların çok yeni olduğu belirtilebilir. Örgütsel adaleti eğitim örgütlerine uyarlayan ilk çalışmalardan biri Hoy ve Tarter'ın (2004) çalışmasıdır. Hoy ve Tarter (2004) örgütsel adalet çalışmalarını okullara uyarladıkları çalışmada örgütsel adaletin ilkelerini Leventhal, Karuza, ve Fry (1980) ve Greenberg ve Lind (2000) in çalışmalarını kaynak alarak belirlemiştir. Hoy ve Tarter'ın (2004) özellikle dağıtıcı adaletin ilkeleri ve işlemsel adaletin dağıtım mekanizmasının ışığı altında belirledikleri ilkelerden bazıları şunlardır:

- *Eşitlik ilkesi*, bireylerin örgütten elde ettikleri kazançların, örgüte katkıları ile orantılı olmasıdır.
- *Algı ilkesi*, genel olarak adillik algısının, bireyin adalet algısını etkilemesidir.
- *Çok seslilik ilkesi*, alınan kararlara katılım arttıkça, kararların adilliliğinin artması ilkesidir.
- *Kişilerarası adalet ilkesi*, adaletin sağlanması için saygılı, nazik ve olgun davranışların gösterilmesi gerektiği ilkesidir.
- *Tutarlılık ilkesi*, liderlerin davranışlarındaki tutarlılığın, astlarda adalet algısının oluşumu için gerekli olmasıdır.
- *Siyasal ve sosyal eşitlik ilkesi*, karar verirken ortak bir örgüt misyonunun paylaşılması ve kendi ilgilerine göre serbestçe karar verilmesi gerektiği ilkesidir.
- *Düzeltilme ilkesi*, yanlış ya da kötü kararların düzeltilmesi gerektiği ilkesidir.

Yukarıdaki ilkelerde de görüldüğü gibi bu ilkeler adalet kavramının içeriğini yansıtmaktadır. Çünkü adalet kavramı, eşitlik, tutarlılık vb. kavramlarla yakından

ilgilidir. Bu anlamda genel olarak adalet, eşitlere eşit davranmayı içermektedir. Dahası yukarıdaki ilkelerin bir örgüt olan okullardaki tüm işlem ve kararların alınma sürecinde de etkili olabileceği belirtilebilir(Titrete, 2009,s. 556).

2.1 Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalarda, örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak karşımıza iki farklı sınıflandırma çıkmaktadır. Bunlardan ilki; örgütsel adaleti birbirinden bağımsız üç adalet türünde incelemektedir: Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti. Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadırlar. Bies ve Moag’ın aksine bazı araştırmacılar (örn, Cropanzano and Greenberg, 1997), etkileşimle ilgili elemanların, tıpkı yapısal elemanlar gibi prosedür adaletine ilişkin algıyı etkilediğini, bu nedenle de etkileşimsel ve yapısal elemanların ayıramayacağını savunarak, etkileşim adaletini prosedür adaletinin içinde ele almışlardır. Buna göre diğer bir sınıflandırma yaparak, etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin bir bileşeni olarak görmüş ve örgütsel adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki başlık altında incelemişlerdir. Burada üç adalet türü de ayrı başlıklar altında ele alınarak tanımlanmaya çalışılacaktır.(Masterson at al,2000, s.739)

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adaletle ilgili araştırmalar Adams’ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır. Dağıtım Adaleti üzerinde yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yeterli olamamıştır. Bu da araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin, algılanan adalet kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır (Çakmak, 2005, s. 21).Yapılan çalışmalar, kazanımların ve ödüllerin dağıtımındaki adillik kadar dağıtımı belirleyen prosedürlerin de önemli olduğunu göstermiştir (Yılmaz, 2004, s.8).

2.1.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, temelini sosyal adalet konusundan alan bir kavramdır. Buna göre dağıtım adaleti, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşebilir nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti, kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005, s. 22).

Çalışanlar bir yandan örgüt menfaatleri doğrultusunda hizmet verirken, bir yandan da kendi ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerler. Örgütün başarısı için üyelerin bu ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, katkı sağlama ve karşılığını alma temeline dayalı birey-örgüt ilişkisinde paylaşırma sorununa öncelik kazandırmıştır. Popülist söylemde, örgüt açısından her çalışanın eşit derecede kıymetli olduğu iddia ediliyorsa da, gerçekte tüm çalışanların değerleri eşit değil ve çalışma ortamında her birinin payına düşen de aynı değildir. Bu gerçeklik ekseninde gelişen dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorunu ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006, s.11). Tyler'a göre: "Dağıtım adaleti, örgütsel adaletin ilk gerçek başlangıcıdır." (Yılmaz, 2004, s. 8).

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımını, küçük gruplardan devletlere kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemleri ilgilendirir. Bu nedenle, pek çok disiplinden gelen sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (Yıldırım, 2002, s.28).

Bir örgütte dağıtım adaletinin düşük algılanması, bireyin performansının düşmesine (Pfeffer and Langton, 1993), vazgeçme davranışına girmesine (Pfeffer and Davis-Blake, 1992; Schwarzwald et al, 1992), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer and Langton, 1993), iş kalitesini azaltmasına (Cowherd and Levino, 1992), çalmasına (Greenberg, 1990) ve stres yaşamasına (Zohar, 1995)

neden olabilir. Birey dağıtım adaleti yargısını verirken, bir kazanımın doğru, ahlaki ya da etik olup olmadığını değerlendirmektedir. Oysaki doğrulukla ilgili objektif bir standart yakalamak çok zordur. Herhangi bir şeyin doğru olup olmadığına karar vermek için insanlar kıyaslama yapmaktadır. Kıyaslama yapılan diğer kişi, standart olarak kabul edilmekte ve dağıtım adaleti yargısı, karşılaştırılan diğer kişi standardına göre verilmektedir. Ancak aynı ücreti alan iki kişinin de adalet algısı, kıyaslama yaptıkları kişiler farklı olduğunda değişebilmektedir(Folger and Cropanzno, 2001,s.1).

Dağıtım adaleti ile ilgili çoğu araştırma, kazanımların adilliğinin ekonomik ya da araşsal yönünü vurgulamıştır. Oysa örgütler çalışanlarına ekonomik ödüller kadar, hatta daha fazla miktarda sembolik değeri olan kazançlar dağıtmaktadır. Bu durumda dağıtım adaletini “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek sınırlı bir bakış açısıdır. Greenberg (1988), bir çalışmasında çalışanların, kendilerine prestijli bir ofis verilmemesi nedeniyle eşitsizlik ve adaletsizlik duygusu yaşayabileceğini tespit etmiştir. Adaletsizlik, kişinin ya beklediğini alamaması (altında ücret) ya da beklediğinden fazlasını almasıyla (üstünde ücret) ortaya çıkar (Gilliland, 1994, s. 691). Araştırmalar farklı koşulların (iş, aile gibi), örgütsel hedeflerin (grup uyumu, verimlilik) ve farklı kişisel güdülerin (dürtü) belli dağıtım kurallarının kullanım ve önceliklerini etkileyebileceğini göstermiştir (Colquitt et al. , 2001, s. 426).

İnsanların kendilerine en çok yarar sağlayan durumları adil olarak algılar. Bu insanların psikolojik bencilliğinden ileri gelmektedir. Örneğin, çalışanların ödülleri dağıtımına verdikleri tepkilerinin incelendiği çoğu çalışmada verimliliği fazla olan çalışanların ödüllere dayanan bir dağıtım sistemini, düşük verimlilikteki çalışanların ise, ödülleri eşit olarak dağıtıldığı bir sistemi tercih ettikleri görülmüştür (Greenberg and Bies, 1992, s. 436). Benzer olarak, ücret dağıtımına çalışanların tepkileri kendi aldıkları ücrete göre farklılık gösterir. Ücreti yüksek olan çalışanlar, ücret dağıtımını düşük ücret alan çalışanlara göre daha adaletli görecekle ve daha az doyumсуzluк yaşayacaklardır.(Pfeffer and Langton, 1993, s.384).

Dağıtım adaleti Eşitlik Kuramı'na dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir.

Eşitlik kuramı adaletsizliği kişilerin hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. Dağıtım adaleti ise adaletsizliği boyutlara ayırmaz. Dağıtım adaletini ölçerken kullanılan “Ücret düzeyim adildir”, “Sorumluluklarım göz önünde tutulduğunda adil olarak ödüllendiriliyorum” gibi sorulara kişiler ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıklarında olumsuz yanıt vermektedirler. Conlon (1993),Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989,1994) gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algılarıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Bu, olumlu adaletsizliğin yakalanmasında dağıtım adaleti ölçümlerinin olası yetersizliğini göstermektedir. Dağıtım adaleti kazanım doyumunu adaletten daha çok yansıtmaktadır. Dağıtım adaletinin mevcut ölçümleriyle objektif olmayarak yüksek dağıtımlar adil olarak algılanabilmektedir (Erdoğan, 2002, s. 558).

Çalışanlar olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırmaktadırlar. Adil işlemlerin etkilerini inceleyen araştırmalar kazanımların adillüğinden çok kazanımların olumluluğunu ölçmüşlerdir. Bunun nedeni, iki yapı arasındaki küçük farktır. İnsanlar adil kazanımlar ile olumlu kazanımlar arasındaki farkı ayırt edemeyebilirler. Bir kazanımın adilliği, kazanımın tutarlılığı, haklılığı iken, olumluluk kişinin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonucu elde etmesidir. Buna somut bir örnek olarak, kendisine kardeşlerine göre iki kat büyüklükte olan bir kek dilimi verilen çocuk düşünülebilir. Çocuk olumlu bir kazanım elde etmiştir. Bu durum belli bir standarda bağlı olarak açıklanmadığı takdirde, adil olmayan bir dağıtımdır. Doğruluk ve adaleti bir arada başarmak için olumlu adaletsizliği adaletten, adaleti de kazanım doyumundan ayıran ölçüler kullanmak gerekmektedir (Erdoğan,2002, s. 558).

Dağıtım adaleti kazanımların adil algılanışıyla ilgili olsa da, örgütsel bağlamda önemli bir yeri vardır. Dağıtım adaletinin ve özellikle eşitlik kuramının potansiyel anlamlarını analiz ederek, örgütsel bağlamda Walster ve Berscheid (1978)ücret seçimi, terfi kararları gibi örgütsel kazanımların algılanan adillğini ve bu adalet algılayışlarının iş kalitesi ve miktarı gibi birçok faktörle olan ilişkilerini incelemişlerdir. Belirli bir kazanım adaletsiz olarak algılandığında, kişinin duyguları (öfke, mutluluk, gurur), kavraması (işletmeye olan katkıları ile kazanımlarını

başkalarınınkiyle karşılaştırması) ve sonuçta da davranışları (performans artışı veya gerileme) etkilenecektir (Charash and Spector,2001, s.280). Greenberg (1990, 1993), katkılarının karşılığını adaletsiz olarak aldığına inanan çalışanların adil olarak aldığına inanan çalışanlarla karşılaştırıldığında, performanslarından çalmaya (düşürmeye) daha fazla yöneldiklerini saptamıştır. Janssen (2001) de yaptığı çalışmada, çabalarının ve ödülllerinin oranını adil olarak algılayan yöneticilerin, çabalarının ve ödülllerinin oranını adaletsiz olarak algılayan yöneticilere göre daha iyi performans gösterdiklerini ve daha doyumlu olduklarını saptamıştır (Beugre, 2002, s.1093).

Yukarıdaki bulgulara benzer olarak, yapılan birçok araştırmada örgüte yaptıkları katkılar için daha az ödüllendirilen çalışanların (kendilerini kendilerine benzer başkalarıyla karşılaştırdıklarında) adaletsiz olarak davranıldıklarına inandıkları ve bu adaletsizliği azaltmak için performanslarını düşürdükleri, doyumsuzluk gösterdikleri saptanmıştır (Greenberg and Bies, 1992, s. 435).

Örgütsel araştırmalarda dağıtım adaletinin kişisel davranışlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Örnek olarak Sweeney ve McFarlin (1992) dağıtım adaletinin iş yeri ödül dağıtımı ve ücret doyumu gibi kişisel kazanımlarla ilişkili olduğunu saptarken, Folger, Konovsky (1989), McFarlin ve Sweeney (1992) dağıtım adaletinin iş doyumu ve örgütte kalma niyeti ile de güçlü bir ilişkisi olduğunu savunmuşlardır (Franz, 2004, s.11).

Deutsch (1985), dağıtım adaletinin üç kuralını tanımlamıştır. Bunlar; eşitlik, adalet ve gereksinimdir. Dağıtım yapanın amacı dağıtım kuralını belirler. Dağıtım yapanın amacı üretkenlik ise, kural adalettir. Uyum sağlama amacı varsa, kural eşitliktir. Grubun daha az şanslı olan üyelerini memnun etmekse kural gereksinimlerdir (Beugre, 2002, s. 1095).

Eşitlik Kuramı ve diğer dağıtım adaleti kuramları (örneğin; Walster et al. , 1973; Deutsh, 1975; Crosby, 1976; Folger, 1984) adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldıklarından, örgütsel adalet araştırmaları işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet kavramlarını inceleme konusu yapmaya başlamıştır (Özmen ve ark., 2005, s.161). Ancak, bazı araştırmacılar halen durumların

algılanışında kazanımların önemli olduğunu vurgulamaktadır (Robinson, 2004, s. 10).

2.1.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. İşlemler nihai hedefe ulaşmak için kullanılan araçlardır. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı,2001, s. 61).

Prosedür adaleti kavramının temelleri Thibaut ve Walker (1975) tarafından adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Thibaut ve Walker, karar kontrolü ile süreç kontrolü ayırımını gerekli görmüşlerdir. Karar kontrolü, anlaşmazlıkla ilgili olarak varılan hüküm üzerindeki; süreç kontrolü ise anlaşmazlığı çözümlmek için gerekli delillerin toplanması, seçilmesi, sunumu, karar vericilerin ya da temsilcilerin belirlenmesi üzerindeki hâkimiyeti ifade eder. Hukuk platformundan sıyrılarak, örgütsel davranış açısından bakıldığında da karar ve süreç kontrolü kavramlarının ayrıştırılması ya da başka bir deyişle dağıtımın ve dağıtıma karar verme sürecinin birbirlerinden ayrı ele alınmaları anlamlı gözükmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde temsil edilmelerine, alınan kararları sorgulamalarına veya bu kararlara itiraz etmelerine imkân tanıyan mekanizmaların bulunduğunu bilmeleri önemlidir (Karaeminoğulları, 2006, s.17-18).

Örgütsel açıdan prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımını belirleyen prosedürlerin adaletli olarak algılanmasıdır. Başka bir deyişle prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntem, araç ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre çalışanlar örgütsel kararlarının adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmez aynı zamanda bu kararları belirleyen

prosedürlerle de ilgilendirirler. Prosedür adaleti, örgütlerde dağıtım adaletinin açıklayamadığı durumları ifade edebilmektedir (Çakmak, 2005, s. 31).

Prosedür adaletinin örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Prosedür adaletinin garanti altına alınmadığı bir örgütte koruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006, s. 19).

Yukarıda da belirtildiği gibi 1975 yılı Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti yapısıyla tanıştığı yıldır. Bu yıl, adalet araştırmacılarının adaleti iş doyumunu, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışlarla bütünleştirmeye başladığı zamandır (Colquitt et al, 2001, s. 426). Kişiler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak görürler (Bies and Shapiro, 1988, s. 676). Bu süreç kontrolünün etkisi, adil süreç etkisi veya onay etkisi olarak adlandırılır (Colquitt et al, 2001, s. 426). Süreç kontrolünü Thibaut ve Walker prosedür adaleti ile eşleştirmişlerdir. (Colquitt et al, 2001, s.426).Leventhal ve çalışma arkadaşlarının (1980) prosedür adaleti kavramını örgütsel düzenler gibi yasal (hukuksal) olmayan yapılarda genişlettiklerine inanılmaktadır(Colquitt et al, 2001, s. 426). Thibaut ve Walker (1975) süreç kontrolünün önemini vurgularken, Leventhal ve çalışma arkadaşları Dağıtım Tercihi Kuramında (1980)adalete ulaşmak için insanların kullanacağı işlemlerin ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır (Yıldırım, 2002, s. 38). Levental'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir: (Özdevecioğlu, 2003, s. 79).

- *Tutarlılık kuralı:* Dağıtım kurallarının uygulanışında kişiler arasında ve zamana göre tutarlı olunmasıdır.
- *Önyargılı olmamak kuralı:* Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamak ve karar verme sürecinde kişisel çıkarların önlenmesi anlamına gelir.
- *Doğruluk kuralı:* Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

- *Düzeltebilme kuralı:* Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- *Temsilcilik kuralları:* Dağıtım kararından etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin karar verme sürecinde temsil edilmesini ifade etmektedir.
- *Etik kural:* Alınacak kararların, özellikle dağıtımın ve kullanılan işlemlerin çalışanların etik değerleri ile uyumlu olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Bu altı kural işlemsel adalet ve ilişkili kazanımları esas alır.

Prosedür adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen çalışanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 8). Genel olarak çalışanların örgütte onay haklarının olması olgusunun geliştirilmiş hali olarak tanımlanan prosedür adaleti, yöneticilerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri işlemlerin adilliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık, yöneticiden memnuniyet, yönetime güven gibi örgütsel davranışların sürekli olarak işlemsel adalet ile ilişkili olduğu saptanmıştır(Franz, 2004, s. 11).

Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara ulaşırken izledikleri yöntemler konusunda da adil olmalıdırlar (Lambert, 2003, s. 157).

Ayrıca, Ambrose (1991), Brockner ve Wiesenfield (1996), Cropanzano ve Folger(1989) ve Greenberg'in (1993) yaptıkları araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman prosedür adaletine karşı daha fazla duyarlı olmaya başlarlar (Ambrose, 2000, s. 29).

Örgütsel adalet alanındaki ilk bulgular çalışanların izlenen işlemleri adil olarak algıladıkları zaman kazanımların adaletsizliğiyle daha az ilgilendiklerini göstermiştir (Barling and Philips, 1993, s. 199). Çalışanlar uygun olmayan veya olumsuz maddi kazanımları, bunlar adil olmayan bir işlemin değil de adil bir işlemin sonucunda oluştuysa daha çabuk kabulleneceklerdir. Kısacası, sosyal gereksinim ve amaçları maddi amaçlarından daha önemli olduğunda, çalışanlar sosyal amaçları için maddi çıkarlarından fedakârlık edeceklerdir (Skitka, 2003, s. 290).

Prosedür adaleti düşük olduğunda, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasında güçlü bir ilişki olacaktır. Prosedür adaleti yüksek olduğunda ise, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olacaktır (Brockner et al, 1994, s. 404). Yüksek prosedür adaleti, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltır. En olumsuz tepkiler ise, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar (Takeuchi et al, 2004, s. 2).

Uygun olmayan bir kararla karşılaşan kişi, sonucun farklı yöntemler uygulansaydı daha iyi olup olmayacağına bakacaktır. Yöntem adil olarak görülüyorsa, karar daha uygun ve kabul edilebilir algılanacaktır (Anderson and Shiner, 2003, s.231).

Prosedür adaleti için bir diğer ölçüt de, Lind ve Tyler tarafından geliştirilmiştir (Lind and Tyler, 1988). Onların grup değer modeline göre, prosedür adaleti yönetim tarafından çalışanlara gösterilen değeri yansıttığı için önemlidir (Colquitt, 2001, s. 388). Bu modelde çalışanlar elde ettikleri kazanımlardan çok kararların nasıl verildikleri ile ilgilirlenirler. Çünkü işlemsel davranışlar kazanımsal davranışlara göre onlara konumları ve statüleri açısından daha önemli bilgiler verecektir (Skitka and Mullen, 2002, s. 1421).

Prosedür adaleti nesnel veya öznel durumlarla ilgili olabilir. Nesnel işlemsel adalet fiili veya maddi adalet ile öznel işlemsel adalet de nesnel işlemlerin algılanışı veya nesnel bir işlemin adalet yargısını artırabilme kapasitesi ile ilgilidir. İşlemsel adalet alanındaki araştırmaların çoğu nesnel ve öznel adalet arasındaki ilişki çok

fazla incelenmediğinden, öznel işlemsel adalet ve onun etkileri üzerinde olmuştur (Konovsky, 2000, s. 492).

Dağıtım adaletinin ücret artışı veya performans değerlendirme ile oluşan doyum gibi insan kaynaklı sonuç değişkenlerine daha fazla etkisinin olduğu iddia edilmiştir. Buna karşın, Prosedür adaletinin daha çok örgüt ve yetkililerin genel değerlendirilmeleri üzerinde etkisi vardır (Greenberg, 1990, s. 407). Bu anlayışla tutarlı olarak, 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 vardır. McFarlin ve Sweeney belki de (1992) bu kavramın en kapsamlı (çok amaçlı) testini yürütmüşlerdir. Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile iki sonuç değişken (örgütsel bağlılık ve iş doyumunu) arasındaki ilişkiyi ele alan 4 modeli karşılaştırmışlardır. İşlemsel adaletin daha çok sistem kaynaklı kazanımları, dağıtım adaletinin daha çok kişi kaynaklı kazanımları öngördüğü tezi, çalışmalarında iki faktör modeli olarak adlandırılmıştır (McFarlin and Sweeney, 1992, s. 626).

Prosedür adaleti, kararların nasıl verildiğini bulma çabasıdır (Robinson, 2004, s.10). Dyer ve Thirault (1976) yaptıkları bir çalışmada işlemsel değişkenlerin ücret doyumunun tanımlanmasında önemli olduğunu saptamışlardır. Benzer olarak, Landy et al (1980), Folger ve Lewis (1993) yaptıkları çalışmalarda, performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanların doyumlarının değerlendirme yaparken kullanılan yöntemlerden etkilendiğini saptamışlardır (Robinson, 2004, s. 10).

Lind ve Tyler (1988) işlemsel adaletin örgüt veya yetkililere karşı oluşan davranışlar üzerinde güçlü etkileri olduğunu iddia etmişlerdir. Folger ve Konovsky(1989) de bu bulguları desteklemişlerdir. Ücret artışlarını belirlemek için kullanılan yöntemler hakkındaki algıların örgütsel bağlılık ve yöneticiye karşı güven gibi faktörleri etkilediğini saptamışlardır. Çalışanlar kullanılan yöntemleri adil olarak algıladıklarında, kararların, karar vericilerin ve örgütlerin destekleyicisi olurlar(Beugre, 2002, s. 1095). Tyler ve Cane (1981) algılanan prosedür adaletinin devlet liderleri ve örgütlerinin değerlendirilmesi üzerinde dağıtım adaleti kadar katkısının olduğunu saptamışlardır. Ancak bunun tersi doğru değildir. Yani dağıtım adaletinin tek başına böyle bir gücü yoktur (Folger and Konovsky, 1989, s.115).

Çalışanlar örgütlerinde negatif bir prosedür adaleti algıladıklarında, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir örgüte yönelik tepkilerde bulunurlar(Özdevecioğlu, 2003, s. 79). Prosedür adaleti çalışanların örgüte bağlılığı ile ilişkilidir. Çünkü adil işlemlerin kullanılması çalışanların uzun vadede adil davranışların beklentisi içinde olmalarına neden olur. Bu beklentiler örgüte ve lidere karşı olumlu bağların oluşmasını sağlar (Konovsky and Cropanzano, 1991, s. 699). Yönetimle olan iletişimin yüksek olması prosedür adaleti algısının, örgüte güven ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlar. Böylece, yönetim çalışanların durumları anlamasını sağlayarak olumsuz sonuçlar konusunda onları yumuşatır (Gopinath and Becker, 2000, s. 75). Lind ve Tyler prosedür adaletinin özellikle örgüt ve otoriteler hakkındaki tutumlar üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna varmışlardır (Folger and Konovsky, 1989, s. 116).

Çalışanlar yönetimin kararları adil yöntemlerle verdiğine inandığı takdirde, örgütlerine bağlanır, yöneticilerine daha fazla güvenirler, onlardan daha fazla memnun olurlar, daha az işten ayrılma niyeti, daha fazla iş doyumunu ve performans gösterirler (Franz, 2004, s. 12). Prosedür adaleti dağıtım adaletine göre örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve verimlilik ile daha fazla ilişkilidir. İş doyumunu ile ise, her iki boyut benzer şekilde ilişkilidir (Viswesvaran and Ones, 2002, s. 193).

Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Mossholder, Bennett ve Martin (1998)yaptıkları araştırmalarda, Prosedür adaletinin çalışanların işteki davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Yang et al, 2004, s.1).

Prosedür adaletinin boyutları ve bileşenleri halen literatürde tartışmalıdır. Blader ve Tyler (2003), prosedür adaletini dört bileşenden oluşan bir yapı olarak tanımlayarak, yeni bir kavramsal çerçeve geliştirmektedirler. Blader ve Tyler'ın "Prosedür Adaletinin Dört Bileşeni Modeli", bireylerin deneyimlerine ve prosedürlere ilişkin adillik değerlendirmesi yaparken kullandıkları kriterleri sınıflandırmaktadır. Modelde prosedür adaletinin iki boyutu ele alınmaktadır; adalet şekilleri ve adaletin kaynağı. Adaletin birinci sekli, kararların nasıl alındığı, ikincisi ise davranışların kalitesi ile ilgilidir. Adaletin kaynağı boyutu ise, çalışanların prosedür adaleti yargılarını şekillendiren deneyimlerinin kökenini yansıtmaktadır.

Modele göre adaletin kaynaklarından birincisi; örgütün resmi kural ve prosedürleriyle ilgili olan formel temeller, ikincisi ise; çalışanların yetkililerle (patronlar, departman yöneticileri gibi) yaşadığı deneyimlerle ilgili olan informel temellerdir(Blader and Tyler, 2003, s. 113-115).

Yukarıda açıklanan dört bileşen modeli Tablo 1’de özetlenmiştir: Tablo 1’ de birinci ve dördüncü alanlarda yer alan “formel karar verme süreçleri” ve “davranışların informel kalitesi” geleneksel prosedür adaleti araştırmalarının konularıdır. Blader ve Tyler, daha önce literatürde tanımlanmayan,(Tablo’da iki ve üçüncü alanlarda yer alan) “davranışların formel kalitesi” ve “karar verme süreçlerinin informel kalitesi” bileşenleriyle prosedür adaleti ile ilgili yeni bir kavramsal çerçeve oluşturmaktadırlar.

Tablo 2.1:Adaletin Dört Bileşeni Modeli (Blader and Tyler, 2003, s. 117)

PROSEDÜREL ELEMANLAR	ADALETİN KAYNAKLARI	
	Kurallar (Formel)	Amirin Davranışları (İnformel)
Karar Verme Süreçlerinin Kalitesi	(1) Karar verme süreçlerinin formel kalitesi	(3) Karar verme süreçlerinin informel kalitesi
Davranışların Kalitesi	(2) Davranışların formel kalitesi	(4) Davranışların İnformel kalitesi

Davranışların formel kalitesi: Çalışanlara ne şekilde adil davranılacağıının belirlenmesinde örgütün formel kuralları rol oynamaktadır. Örneğin ırk, cinsiyet v.b.ayırım yapılmasını engelleyen örgüt kuralları vardır. Yönetici davranışlarına işaret eden formel kurallar çalışanların elde ettikleri kazanımlarla ilgili değildir, ancak bireyinörgüte ilişkin yargılarında kritik rol oynamaktadır (Blader and Tyler, 2003, s. 113-115).

Karar verme süreçlerinin informal kalitesi iki şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi; yetkililer formel kural ve prosedürleri dikkate almadan karar vererek bu sürecin kalitesini etkilemektedirler. İkincisi ise; örgütün formel kuralları karar verme durumlarında karşılaşılabilecek tüm olasılıkları kapsamazlar. Diğer bir deyişle karar verme süreçlerinde bazı spesifik durumlara ilişkin yöneticilere yol gösterecek formel kurallar yoktur (Blader and Tyler, 2003, s. 113-115).

Blader ve Tyler bu dört bileşenin tümünün, çalışanların prosedür adaleti yargılarına etki edeceğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanlar, şu iki durumu ayıracaklardır: (1) Prosedür adaletinin formel ve informal boyutu, (2) Grup üyelerinin grup içinde yaşadıkları davranışların kalitesi ve karar verme süreçlerinin kalitesi (Blader and Tyler,2003 s. 117-118).

Görüldüğü gibi örgütsel adaletin bu üç boyutu bireyin adalet algılamalarını farklı kaynaklar üzerine temellendirmekte ve bu doğrultuda adalet algılamalarıyla ilgili sonuçlar da yöneldikleri obje açısından farklılaşmaktadır. Örneğin bireyin örgütteki dağıtım adaletsizliğine ilişkin algılamalarının “sonuçlara” yönelik tepkiler geliştirmesine neden olacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte prosedürlerin adaletsizliğine ilişkin algıları “bütün bir organizasyona” ve etkileşim adaletsizliğine ilişkin algıları ise “yöneticilere” yönelik tepkiler gelişmesine neden olacaktır (Özdevecioğlu,2003).

2.1.3.Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag adalet kavramına yeni bir bakış açısı getirerek, işlemler uygulanırken kişiler arası davranışların kalitesine dikkati çekmişlerdir. Bu bakış açısına da etkileşim adaleti adını vermişlerdir (Colquitt et al, 2001, s. 426). Bies ve Moag (1986) çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir (Beugre, 2002, s. 1095).

Kişilerin adalet algılayışlarının büyük oranda karar verme sürecinin yapısı yerine, örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden etkilendiğini belirtmişlerdir. Bies ve Moag (1986), Tyler (1988) kişilerin genelde bir durumun adilliği hakkındaki sonuca kişiler arası etkileşime bakarak ulaştıklarına dayanarak adaletin bu boyutunun

önemine işaret etmişlerdir. Folger ve Cropanzano (1988) ise, etkileşim adaletini karar verme sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğüne dayanarak prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak kabul etmişlerdir (Robinson, 2004, s.11). Ancak, birçok çalışmada etkileşim adaleti örgütsel adalet yapısı içinde ayrı bir boyut olarak ele alınmaktadır (Colquitt, 2001, s. 390).

Etkileşim adaleti, kişiler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavram olarak, prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanmıştır (İşbaşı, 2001). Ancak, Greenberg etkileşim adaletinin prosedür adaletinin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiş ve bu görüşünü şu gerekçelerle açıklamıştır: Prosedür adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında ve anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel işlemlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden ilki, karar alıcının karardan etkilenen çalışanlara karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Prosedür adaleti ile ilgili algılamaları belirleyen ikinci faktör ise, karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, bir çalışan avans talebinin reddedilmesini, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılayabilmektedir (İşbaşı, 2001, s.61). Greenberg (1993) etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır (Robinson, 2004, s. 11).

İster prosedür adaletinin bir bileşeni isterse bağımsız bir adalet türü olarak ele alınsın etkileşim adaletinin iki boyutu vardır (Cropanzano and Greenberg, 1997). Birincisi “kişiler arası duyarlılık”tır. İkincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur (Folger and Cropanzano 1998, s.24). 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 ilgilidir (Anderson and Shiner, 2003, s. 230). Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler (Cropanzano and Wright, 2003; s. 10).

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 adlandırmaktadır (Bies, 2001, s. 91).

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 çıkarmışlardır (Cropanzano and Greenberg, 1997; Greenberg, 1990).

Etkileşim adaleti ve prosedür adaleti, kaynaklarının farklı olmasından dolayı bireylerin bu adalet türlerine tepkilerinin yönünü de farklılaştırmaktadır. Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp (2001) tarafından yapılan araştırma göstermektedir ki; insanlar diğer bireylerin etkileşim adaletini ihlal etmesi ve örgütün prosedür adaletini ihlal etmesine duyarlıdır. Sosyal etkileşimler diğer bireylerle olan ilişkileri içerirken, prosedürler doğal olarak örgüt politikalarından gelmektedir. Yani bireyin etkileşim adaletine ilişkin algısını diğer bireyler etkilerken, prosedür adaletine ilişkin algı, örgütün politikaları tarafından belirlenmektedir.

2.2.Örgütsel Adalet Algısı ve Türlerinin Kişisel ve Örgütsel Sonuçlara Etkileri

Örgütsel adalet pek çok araştırmaya konu olmuş ve örgütsel adaletin çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür. Çalışma ortamı ve çalışma koşulları kişilerin farklı adalet algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Çalışma ortamında, örgütte kişiler adaletin olmadığını algıladıklarında moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar ve örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Adil uygulama ve davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini

artırır, güçlendirir. Yani adalet, insanları bir arada tutarken adaletsizlik ise, insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Yıldırım,2002, s. 29).

Örgütsel adalet konusunun özellikle son on yıldır en çok araştırılan örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi konularından birisidir. Bunun önemli bir nedeni, adalet algılayışındaki artışın, örgütsel bağlılık, iş doyum ve performans gibi örgütle ilgili sonuç değişkenlerini geliştirebilmesidir (Colquitt ve ark. , 2001, s. 428). Aynı zamanda adalet algılarının çalışanların davranış ve tutumları üzerinde önemli sonuçlara yol açmasıdır (Konovsky, 2000, s. 492).

Bu bağlamda hayal kırıklığına, motivasyon kaybına ve işe karşı soğumaya neden olan ve örgüt içinde huzursuzluğun ve çatışmanın kaynağı olarak kabul edilen (Tutar, 2007) örgüte yönelik adaletsizlik algısının bireyin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinisizmin önemli belirleyicilerinden biri olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır (Kutaniş ve Çetinel,2010)

Literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin tatmin düzeyleri, çalışan tatmini ve bağlılığı, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, ücret tatmini, çalışan sağlığı gibi konularla ilişkilerini ve bu konulara etkilerini tespit etmeye yönelik çalışmaların mevcut olduğu 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. Moorman (1991, s. 845-855), çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerini adil algılamasının örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı yönünde bulgular elde etmiştir. Moorman'a göre yöneticiler çalışanlar arasında vatandaşlık davranışının gelişmesini istiyorlarsa, astlarıyla etkileşimlerinin adil olmasını sağlamak için çaba sarf etmelidirler.

Williams, Malos ve Palmer (2002), çalışan kazanımlarına neden olan süreçleri adil algılayan çalışanların, adil algılamayanlara göre bu kazanımlardan daha yüksek düzeyde tatmin olduklarını tespit etmişlerdir.

Tang ve Baldwin (1996)' e göre 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. İş tatmininin yanı sıra örgütsel adaletin ücret tatminine etkisi bir diğer araştırma konusudur. Berkowitz ve arkadaşları (1987), eşitlik algısının, çalışanların ücret tatminlerinin önemli bir belirleyicisi olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Elovainio ve arkadaşları (2002) örgütsel adalet algısının çalışan sağlığına olan etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalarında, bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Tüm bunlara ek olarak çalışanların işsizliğe nasıl tepki gösterdikleri, çalışanların görevlerini yöneticinin talimatlarına göre yapmayı kabul edip etmedikleri, çalışanların doyumları, örgüte bağlılıkları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterip göstermediği gibi konuları tanımlamada adalet algısı ile ilgili yapılan çalışmaların büyük katkısı vardır (Dieckman et al, 2004, s. 239).

Çalışanlar adil olmayan uygulamaları algıladığında ise; hırsızlık, sabotaj, düşük performans, düşük iş tatmini, düşük verimlilik gibi olumsuz davranışlar gösterirler (Leck et al, 1996, s. 80).

Yapılan araştırmalarda dikkati çeken bir nokta, örgütsel adalet türlerinin kişisel ve örgütsel sonuçlara etkilerinin farklı olabilmesidir (Alexander ve Ruderman 1987). Prosedür adaletinin yönetimin değerlendirilmesi, iş tatmini ve algılanan çatışma ile daha çok ilişkili olduğunu vurgulanmaktadır. Konovsky ve arkadaşları (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 Konovsky (1989), prosedür adaleti algısının örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güvenle ilişkisine karşın dağıtım adaleti algısının ücret artışından duyulan tatminle ilgili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (McFarlin and Sweeney, 1992, s.627).

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 fazladır. (Robinson, 2004, s.13)

3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancı yansıtmaktadır (Bayram, 2006, s.128).

Örgütsel bağlılık konusu son elli yıldan beri başta batı ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede üzerinde araştırma yapılan bir konudur. Bu zaman diliminde, örgütsel bağlılık kavramı değişik yazarlar tarafından farklı şekilde kavramsallaştırılmıştır. Etzioni örgütsel bağlılığı; ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Katz ve Kahn; araçsal devre, anlatımsal devre olarak ayırırken Mowday; davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık olarak, Wiener; araçsal bağlılık, normatif bağlılık ve O'Reilly ve Chatman da uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak bir ayırma gitmiştir (Kaya, 2007).

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından olan örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde oldukça fazla tanım yapılmış olmasına karşın tanım hakkında ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni ise, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların, konuya kendi ilgi alanları ve bakış açıları yönünden yaklaşımlarıdır (Sökmen, 2000, s.28).

Bu tanımlama çalışmaları tarihsel gelişim süreci içinde su şekildedir (Varoğlu, 1993, s. 2–3, Balay, 2000, s. 15-16, Devocioğlu, 2003, s. 114, İnce ve Gül, 2005, s.3–6);

- Kişinin, yan fayda (side-bet) sağlaması ve bunu tutarlı faaliyetlerle bütünleştirmesidir (Becker, 1960).
- Bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Grusky, 1966).
- Bağlılık, sosyal aktörlerin enerji ve bağlılıklarını sosyal sistemlere sunmadaki isteklilikleridir (Kanter, 1968).

- Personelin örgüt çıkarı için daha fazla çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesidir (Lauer, 1968).
- Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (Rietzer ve Trice, 1969).
- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Schneider ve Nygren, 1970).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (Sheldon, 1971).
- Birey ile örgüt etkileşimi ve personelin elde ettiklerinin katkılara oranı ile ilgili algılamalarıdır (Hrebiniak and Alutto, 1972).
- Kişinin örgütle özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakatini sunması, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmasıdır (Buchanan,1974).
- Bağlılık, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünüdür (Salancik, 1977).
- Bireyin örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesidir (Steers, 1977).
- Örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982).
- Bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gerekli göreceli güçtür (Mowday, Porter ve Steers, 1982).
- Örgütü oluşturan çoklu öğelerin (üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve/ya da toplum) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985).
- Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ceza ya da ödül bulunmasa bile işini sevme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986).
- Bağlılık, kişinin örgütte kalma isteği duyması ve örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygı duymadan bütünleşmesidir (Gaertner ve Nollen,1989).

- Örgütsel bağlılık personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır (Meyer veAllen, 1996).
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000).
- Personelin örgütte kalmak istemesi, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimikleşme, personelin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005).

Bağlılık kavramı sosyologlar ve psikologlar tarafından tartışılan ve analiz edilen konulardan biridir. Sosyologlar kişisel ve örgütsel davranış açısından bağlılığı; kişinin, toplumun ya da sosyal grupların doğru ve uygun saydığı biçimde davranması olarak tanımlamaktadır. Eğer kişi bu standartlara uymazsa ve uygun davranışlarda bulunmazsa cezalandırılır. Kişi sosyal kurallara ve kültürel değerlere bir zorlama olmadan bağlı kalır. Başarı ve olumlu davranışların buna göre değerlendirildiğini bilir. Bağlılık davranışının temelinde de bu yatmaktadır. Psikologlara göre de kişi, ihtiyaçlarının tatminini artıracak şekilde davranışlarda bulunacaktır. Örgütler, bağlılığın temelinde yatan ahlaki değerleri ve kişisel ihtiyaçları bilmeli, bunu örgütün amaçları ile bütünleştirerek personele beklediği şekilde davranmalıdır (Becker, 1960, s. 32-34).

Örgütsel bağlılık işletmeler açısından dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü örgütsel bağlılık aşağıda sıralanan ve örgütsel etkinliğin sağlanması için önem arz eden konularla yakından ilişkilidir. Bu konular (Balay, 2000, s. 1):

- İşten ayrılma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- İş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kişisel özellikleridir.

Örgütsel Bağlılık; örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgüte daha az maliyete neden olmaktadır. Bu nedenden dolayı sorumluluk sahibi ve beklentileri doyurulmuş olan bireylerin örgütten aldıkları ve örgüte verecekleri fazla olacaktır (Balcı, 2003).

İşgören davranışlarını anlamak, geleceğe yönelik tahminler yapmak ve işgörenlerin davranışlarını kontrol etmek, böylelikle işgören verimliliğini ve örgütsel etkinliği arttırmak örgütsel davranışın kapsamındadır. Eğitim örgütleri, eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu örgütlerin ürünü insandır (Çelik, 2002).

Çalışanın örgüte bağlılığı, kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak önemlidir. Güçlü bağlılık kişisel olarak ait olma hissini, güvenlik, etkililik, kariyer gelişimi ve içsel ödülleri geliştirir. Örgüt açısından, personelin işinde kalmasını, sınırlı personel devrini, eğitim maliyetlerinin azalmasını, daha fazla iş tatminini, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Toplum açısından ise mal ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin artmasına etki eder (Mowday et al, 1982; Rowden, 2000, s.30).

Örgütlerin temel bir amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Bir örgüt için çalışanların sürekli olarak değişmesi, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Çünkü çalışan, örgütte en verimli dönemini geçirirken işten ayrılırsa bu durum örgütün hedeflerini gerçekleştirmede aksamalara neden olacaktır. Çalışanların örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri, genellikle birbirlerine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri sayesinde daha kolay olmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde var olan değerlerin uzak olması ve çalışanların bu değerleri kabullenmemesi durumunda amaçları gerçekleştirmede güçlük çekilebilir (Örücü ve ark. , 2003, s. 4).

Çalışan bağlılığı, örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir(Gözler, 2007, s.212).

Örgütsel bağlılık, örgüt başarısının arkasındaki sürükleyici güçtür (İşcan ve Naktiyok, 2004, s.186). Çalışanlar örgüte bağlıysa, fikirlerini özgürce belirtmekten kaçınmamaktadırlar, çünkü kendi fikirlerinin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler (Nelson, 1994, s.16).

Bunun yanında örgütsel bağlılık, insanlar bunu gönüllü gösterdiğinde önemlidir. Davranışa zorlama düzeyi arttıkça, davranışa katılımın değeri düşmektedir. Örgütsel amaçlar açısından bakıldığında örgütsel bağlılığı yüksek işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002, s.2). Gönüllü çalışanlar, duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermekte, işin ekonomik getirisinden çok, anlamı ile ilgilenmektedirler (Ulrich,1998, s.15-16).

Romzek'in (1989) söylediği gibi, çalışanların bağlılık düzeyi arttıkça; örgüt bunda hem işçi devir hızının azalması hem de performansın artması nedeniyle yarar görmektedir. Romzek çalışanın bağlılığının genellikle hem örgüt hem de birey açısından olumlu unsurlar taşıdığını vurgulamaktadır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen "insan kaynağı"nın, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içine girmesi gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Güçlü bir bağlılık oluşturan örgütlerde, genel amaçlara hizmet için personel daha fazla güçlendirilir, örgütsel değerler örgüt üyelerini daha sıkı bir şekilde bir arada tutar. Bu yüzden örgütsel bağlılık sık sık personel devri ve devamsızlığın güvenilir göstergeleri olarak kabul edilir (Chow, 1994, s. 3).

Örgütsel Bağlılık, bireyin örgütle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu bağlamda Örgütsel Bağlılığın üç temel ögesi bulunmaktadır (Reichers, 1985, s.468).

1. Çalışanın, bir kurumun üyesi olmak için aşırı istek duyması,
2. Çalışanın, kurumun yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmesi,
3. Çalışanın, kurumun değerlerini ve amaçlarını benimseyip kabullenmesi.

Örgütlerde Örgütsel Bağlılığın bazı göstergeleri bulunmaktadır. İbicioğlu (2000) Örgütsel Bağlılığın göstergelerini şu şekilde çeşitlendirmiştir:

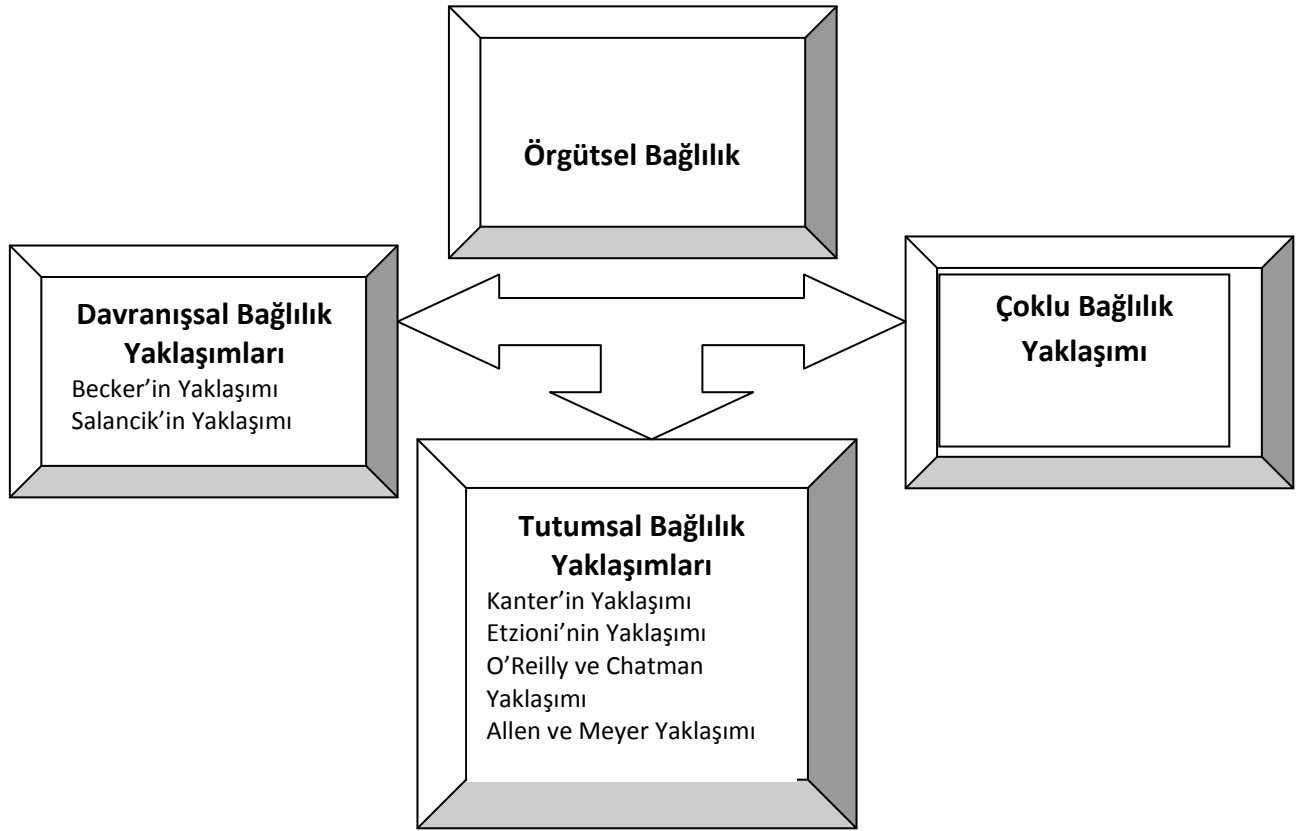
- *Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma:* Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın amaç, hedef, değer ve vizyon ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonun örtüşmesidir. Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Mowday gibi öncüleri “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farkın büyüklüğü örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005, s. 9).
- *Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme:* Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir. Çalışanların, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde gayret sarf etmeleri, ancak o kişilerin örgüte bağlılıkları ile açıklanabilir. Çalışanların herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin bir göstergesidir (İbicioğlu, 2000, s.14-16).
- *Örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek:* Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmektedir (İbicioğlu, 2000, s.14-16).
- *Örgütle Özdeşleşme:* Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan

etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler. Özdeşleştirme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir. Bu durum çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerin gelecek ile ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla sorumluluk duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır (İbicioğlu, 2000, s.14-16).

- *İçselleştirme*: Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirme. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançları, çalışanların gözünde önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005, s. 9).

3.2.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

İşgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda yazarlar arasındaki görüş ayrılıkları nedeniyle örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. (Mathieu and Zajac,1990, s.171-172). Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bağlılıkla ilgili değişik sınıflandırmalar mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.(İnce ve Gül, 2005, s.26)



Şekil 3.1.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005, s.26)

3.2.1 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmişte yaşadıkları deneyimlere ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre geliştirdikleri bağlılığın süreci ile ilgilidir (Clifford, 1989, s.144). Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Meyer and Allen, 1997, s. 9).

Başka bir deyişle davranışsal bağlılık, örgütün kendisinden ziyade bireyin kendi davranışlarına göre bağlanmasıdır. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Sonra da ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Geliştirilen bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer and Allen, 1991, s. 62).

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday et al, 1982, s.25). Burada örgüte bağlı kalma ile kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Balay, 2000, s.48).

Bunun yanında işgören örgütüne emeklilik ikramiyesi ve kıdem gibi çevresel faktörlerle bağlıdır. İşgören örgütünü terk ettiğinde bağlılığı da biter. Örgütün amaç ve değerleriyle kişisel bir özdeşleşmesi olmaz (Schultz and Schultz, 1990, s. 291).

Literatür de davranışsal bağlılık konusunda Becker'in yan bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

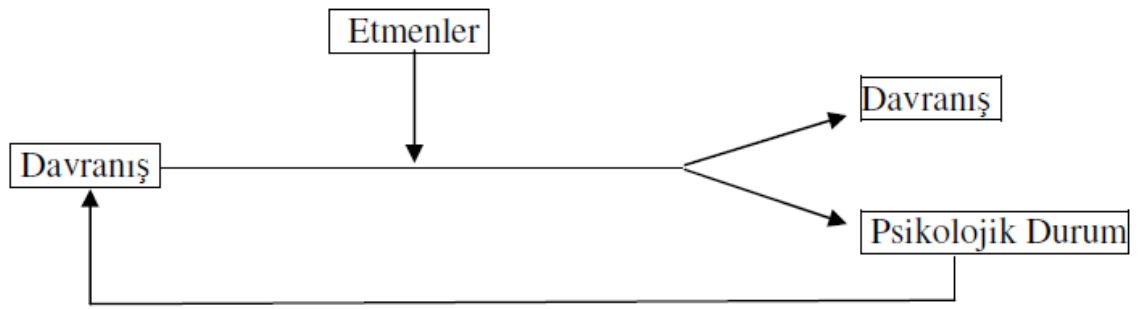
3.2.1.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, personelin harcadığı emek, zaman ve çabası ile sahip olduğu statü ve maaşı örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceğini düşünmesi yüzünden örgüte bağlı kalmasıdır. Yan faydalar olarak ifade edilen, bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucu elde edeceğini düşündüğü ekonomik ve sosyal faydalar, bireyin davranışlarını kısıtlayarak belirli sınırlar içerisinde hareket etmesini sağlar. Bunun sebebi bireyin yeni yan faydalar elde etmek istemesi ve yan faydaları kaybetmemeye çalışmasıdır. Sosyal açıdan, tutarlı davranışların desteklenmesi, tutarsız davranışların ise cezalandırılması nedeniyle birey tutarlı davranışlar sergiler. Psikolojik açıdan ise ihtiyaçları karşılamak ve sahip oldukları yan faydaları kaybetmemek için örgüt üyeliğini devam ettirir (Becker, 1960, s.32–38).

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 davranışları ile tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Yani kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır.

Çalışanın bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005 s.51).

Becker (1960) çalışanların farklı bir iş alternatifi bulduklarında bağlılıklarının bundan etkileneceğini belirtmiştir (Wallace, 1997, s. 728). Becker'ın yaklaşımından anlaşılacağı üzere kişi örgütüne karşı duygusal bir bağla değil, yatırımları nedeniyle bağlanır. Bu da davranışsal bağlılığın eksik yönünü açıklar.



Şekil 3.2.Mayer ve Allenin Davranışsal Bağlılık Modeli

Personelin örgüte bağlılığı konusunda önemli olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Becker, 1960, s. 36-37);

- Genel Kültürel Beklentiler; Toplumun bireyden beklediği davranışlardır. Çok sık iş değiştiren kişilerin toplumca güvenilir görülmesi nedeniyle kişinin işine devam etmesi buna örnek olarak verilebilir.
- Örgütle ilgili Bürokratik Düzenlemeler; Kişinin kazandığı hakları (emeklilik fonu vb.) kaybetmekten korkması.
- Sosyal Durumuna Uygun Davranışlar; Kişinin sosyal saygınlığını kaybetmemek için gösterdiği davranışlar.
- Sosyal Sürece Uyum; Kişinin diğerleri ile iletişimi kapsamında uygun davranışlarda bulunması.

Becker'e göre kişinin yaptığı yatırımlar ve yan faydalar zaman içerisinde artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi yaptığı yatırımların temel

göstergesidir. Kişinin yaşı ve kıdemiyle beraber yatırımları da artmakta, buna paralel olarak kişinin örgütten ayrılması zorlaşmaktadır. (İnce ve Gül, 2005, s. 52).

Çalışanlar değer verdikleri bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak yani bir nevi bahse girerek örgütlerine yatırım yaparlar. Ortaya koydukları kendileri için ne kadar çok değerli ise bağlılıkları da o derece büyür (Varoğlu, 1993, s. 18). Örgütte kalma süresinin uzunluğu örgütten ayrılmanın maliyetini artırır. Çünkü insanlar o zamana kadar yapılan yatırımları kaybetmekten korkarlar ve bunları bir daha yerine koyamayacaklarını düşünürler (Tekin, 2002, s.53).

Örneğin; bir örgütte çalıştığı süre içinde başka örgütlerde kullanılmayacak türden beceriler kazanmış işçiyi düşünelim. Bu işçi, becerilerini o örgütte çalışarak, zamanını ve enerjisini bunun için harcayarak kazanmıştır. Doğal olarak harcadığı bu zaman ve enerjisinin karşılığını almayı isteyecektir. Alamadığı durumda ise becerilerini başka örgütte kullanamayacağından harcadığı zaman ve enerji boşa gidecektir. (İlsev, 1997, s.30).

3.2.1.2.Salancik'in Yaklaşımı

Salancik bağlılığı tanımlarken; “bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.” şeklinde ifade etmiştir (Mowday et al, 1982, s. 20).

Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı Festinger'in çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişi tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman gerilim duyacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için çelişen tutum ve davranışlardan birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değişecektir. Tutumlar ve davranış arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005, s. 53).

Salancik, davranış olarak bağlılığın öncelikle işgörenin örgütten ayrılması durumunda algılanmış sınırlılıklar (baskılar) ile bireyi örgüte bağlı duruma getiren

koşullardan kaynaklandığını belirtmiştir. Buna karşılık, tutumsal bağlılığın paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklandığını ifade etmiştir (Balay, 2000, s. 25).

Tutum ve davranışlar arasındaki uyumsuzluk, kişinin tutumlara aykırı davranışlarda bulunmasından çıkabilmektedir. Örneğin, paraya ihtiyacı olan bireyin sevmediği bir işte çalışması, tutum ile davranışı arasında çatışmaya neden olacaktır. Ancak çalışan işi bırakamayacağından, işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Kişi, tutumu ile davranışı arasında oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için, genellikle davranışını haklı çıkarma eğilimindedir. Bunun için tutumunu davranışıyla uyumlu bir hale gelecek şekilde değiştirir. Örneğin, uzun bir süre aynı örgütte çalışan kişi yapılan iş teklifini kabul etmediğinde, yapılan bu seçimin doğru ve mantıklı olduğuna inanmaya çalışacaktır (İlsev,1997, s.35-36, Uygur, 2004, s.30-31).

Davranışı bağlayıcı kılan söz konusu özelliklerin varlığı kişinin davranışlarını tekrarlama konusunda istek duymasını sağlayacaktır. Bu nokta, Salancik'in yaklaşımını Becker (1960)'in yaklaşımından ayırmaktadır. Her iki yazar da bağlılığı davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker (1960), davranışa karşı bağlılığın oluşabilmesi için kişinin o davranıştan vazgeçtiği zaman uğrayacağı zararların farkına varması gerektiğini savunmaktadır (Sökmen, 2000, s. 50).

Salancik'e göre ise, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekir. Bu istek de davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşabilmektedir. Davranışın geri dönülmez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını sağlayacaktır (Sökmen, 2000, s. 50; Meyer ve Allen, 1991, s. 65-66).

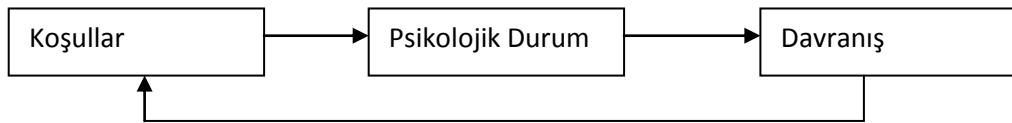
3.2.2. Tutumsal Bağlılık

Porter, Steers, Mowday ve Boulian tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık kişinin örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme eğilimi

olarak belirtilmiştir. Bütünleşme, birey ve örgüt arasındaki amaç ve değerlerin uyumunu ifade etmektedir. Tutumlar ise, davranışları belirleyen en önemli etkidir (Gibson, 2000, s. 103).

Staw, tutumsal bağlılığı örgüt üyelerinin örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliklerini devam ettirme arzusu olarak ifade etmektedir (Mowday et al, 1982, s. 24). İşgören örgütüyle özdeşleşerek örgütün değerlerini içselleştirir ve örgütün isteklerine uyum sağlar (Schultz and Schultz, 1990, s.291).

Meyer ve Allen (1984) yapmış oldukları çalışmalarında Becker'ın yan bahis yaklaşımını test ederek örgütsel bağlılık ile çalışanların kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Çalışmalarını, Becker'ın (1960) yan bahis yaklaşımının yanısıra Porter, Steers, Mowday tarafından, 1979 yılında geliştirilen duygusal bağlılık üzerine şekillendirmişlerdir (Meyer and Allen, 1984, s. 373). Meyer ve Allen'in çoklu bağlılık boyutunu oluşturan duygusal ve devam bağlılığının bu çalışma ile şekillendiği söylenebilir.



Şekil. 3.3. Meyer ve Allen'in Tutumsal Bağlılık Modeli (Meyer ve Allen, 1991, s.63)

Tutumsal bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması, örgüt üyeliğini sürdürmek için istek duyması ve örgütün lehine çaba göstermeyi istemesiyle oluşur. Bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesi tutumsal bağlılığı davranışsal bağlılıktan farklı kılar. Ayrıca bireyin rolüne olan bağlılığı da örgütün amaç ve değerlerini benimsemesinden kaynaklandığı için birey bağlılık gösterdiği rol doğrultusunda daha istekli ve kararlı hareket edecek ve bu durumda motivasyonu sağlayacaktır (Uygur, 2004, s.13).

Anlatılanlara paralel olarak Buchanan, tutumsal bağlılığı üç bileşenli bir oryantasyon olarak tanımlamıştır. Bu bileşenler (Morris ve Sherman, 1981, s. 512-526);

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,

- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanmadır.

Bu yönde bir bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışları desteklemektedir (Clifford, 1989, s.144).

Örgütsel bağlılık literatüründe tutumsal bağlılık konusunda farklı yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının anlaşılması için literatürde bulunan bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

3.2.2.1.Kanter Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığı işgörenlerin performanslarını ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları ve istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilere ağırlık vermeleri olarak tanımlamıştır. Örgütler sosyal sistemler olarak belirli bir istek, gereksinim ve beklentilere sahiptir. İşgörenler bunları, örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirerek (örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte bağımlı olmak ve kendilerini örgüte adamak) sağlayabilirler (Kanter, 1968, s.499-500).

Kanter'e göre bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur (Sökmen, 2000, s. 35). Ayrıca bu iki sisteme göre bağlılığın üç temel şeklinden söz edilebilir. Bunlar, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968, s. 500).

Devama yönelik bağlılıkta birey örgütteki üyeliğinin sürmesinin kendisi için daha karlı olduğunu düşünür ve bunu kaçırmamak için kendisine düşen role bağlanır ve örgütün sürekliliğine kendini adar. (Kanter, 1968, s. 504).

Kanter'e göre devama yönelik bağlılıkta özveri ve yatırım olmak üzere iki unsur vardır. Birey örgüte üye olmak için değerli ve memnuniyet verici şeylerden vazgeçer. Böylece üye olmak için ödenen bedel yani özveri üyeliği vazgeçilmez hale

getirir. Bu da üyeliğin devam etmesi konusundaki motivasyonu arttırır. Yatırım ise, işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması ve böylece örgütle bir çıkar ilişkisi içine girmesidir. Örgüte bağlanan kaynaklar, bireyin emeklilik ücreti, ikramiye gibi maddi içerikli olabileceği gibi zaman, emek, bilgi gibi maddi olmayan bir temele de dayanabilir. Üyeliğini devam ettiren birey, gelecekte bu yatırımlardan kazançlar elde edecektir.(Kanter, 1968, s. 504-505).

Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şeklinde birey, grubun tüm üyeleri ile yakından ilgilenir, onlarla özdeşleşir ve duygusal olarak bir tatmin elde eder ve sonuç olarak gruba bağlanır. Bu tür gruplarda üyeler, gruba bağlı ve sadık olacaktırlar. Bu gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanacak ve böylece grubun varlığını tehdit eden dış güçlere karşı, güçlü bir şekilde karşı konulacaktır (Kanter, 1968, s. 500).

Kontrol bağlılığında ise birey normlara bağlıdır. Çalışan, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği talepleri doğru ve ahlaki bulur. Çünkü bunlar kendi değerleriyle uyumludur. Bundan dolayı, örgütün isteklerine uymanın gerekli olduğunu düşünür (Kanter, 1968, s. 501).

Devama yönelik bağlılığın yüksek olduğu örgütler, üyelerinin örgütte kalmalarını sağlayacaklardır. Bunun yanı sıra, kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, gruplar varlıklarını tehdit eden dış güçlere karşı gelme gücü oluştururlar. Kontrol bağlılığı yüksek olan örgütlerde ise üyeler örgütün kurallarını kabul eder ve bunlara uyarlar (Sökmen, 2000, s. 37).

3.2.2.2.O'Reilly ve Chatman' in Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın uyma, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç temele dayandığını belirtmektedirler. Bu doğrultuda, uymaya dayalı bağlılıkta örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağ, örgütü belirli dışsal ödülleri elde edebilmek için bir araç olarak görmeye dayanır. Özdeşleştirmeye dayalı bağlılıkta bu bağ, bireyin örgütün bir üyesi, bir parçası olma

arzusuna dayanır. Benimsemeye dayalı bağlılıkta ise bu bağ, kişinin ve değerlerinin uyuşmasına dayanır (O'Reilly and Chatman (1986, s. 493). Bireyin bu bağlılığa ilişkin tutum ve davranışları, örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Balay, 2000, s. 23).

Bireyin örgütle özdeşleşme şeklinde olan bağı, bireyin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı taşır. Bu durumda, birey örgütün üyesi olmakta gurur duymakta, grubun amaç ve değerlerine inanmakta, saygı duymakta ve kabul etmektedir (O'Reilly and Chatman, 1986, s. 493).

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın belirtilen boyutlarının rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar meydana getireceğini belirtmiştir. Rol üstü davranışlar, örgütteki tüm işgörenlerin resmi olarak belirlenmiş rolleri ile ilgili davranışlarının üzerinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Bireye doğrudan çıkar sağlamadığı halde örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektiren bu tür davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık boyutlarına sahip olan bireylerde örgütte kalma isteği de oldukça fazladır. Rol üstü davranışlar ile uyum gösterme bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılığa sahip olan bireyler sadece belirli ödüller elde edebilmek için, başka bir deyişle çıkarları için örgütle ilgilenmektedirler. Bu durumdan dolayı işlerinin gerektirdiğinden fazlasını yapmaya yönelik bir çaba içinde bulunmazlar. Bu düşünceye sahip olan çalışanların örgüt içinde kalma istekleri oldukça azdır. Bireylerin resmi olarak belirlenmiş rollerinin gerektirdiğinden fazla gönüllü davranışta bulunarak örgüt yararına çalışmalarını için uyuma dayalı bağlılıktan daha çok özdeşleşmeye ve benimsemeye dayalı bağlılığa gereksinim vardır (O'Reilly and Chatman, 1986, s. 493).

3.2.2.3.Etzioni-Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımının oluşturduğu sınıflandırma Etzioni'nin örgüte katılım modelinden destek almaktadır (Penley, Gould,1988). Etzioni, örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile çalışanların bu sistemlere yönelme şekillerini incelemiştir. (Etzioni, 1975, s. 3-4).Bu yönelimin derecesi yüksek ya da düşük, yönü ise olumlu ya da olumsuz olabilir. Etzioni olumlu katılmayı bağlılık, olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak adlandırmaktadır (Etzioni, 1961, s. 9).

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, üç şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunu bir doğru üzerinde düşünecek olursak, bir uçta yabancılaştırıcı, ortada çıkarıcı ve diğer uçta ise ahlaki katılım yer almaktadır. Bunlardan yabancılaştırıcı ve ahlaki katılım, esas olarak duygusal temellere dayanırken, çıkarıcı katılım bireyin örgütü bir araç olarak görmesine dayanmaktadır(Etzioni, 1975, s. 9-10).

Yabancılaştırıcı katılımı birey örgüte psikolojik olarak bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanır. Buna göre bireyin davranışları sınırlanmakta ve belli bir disipline tabi tutulmaktadır. Çalışan örgütü cezalandırıcı ya da zararlı görmektedir. Bundan dolayı örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelme göstermektedir. (Etzioni,1975, s. 10).Diğer taraftan, alternatif bir iş ya da örgütün bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda birey, dış çevresi üzerinde de kontrolü olmadığını görmektedir. Bireyin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün olmaması, örgüt ile arasında olumsuz bir bağın oluşmasına neden olur (Penley and Gould, 1988, s. 46-47).

Çıkarıcı katılımı, işgörenin örgüte karşı asgari düzeyde sergilediği olumlu ya da olumsuz davranışlar söz konusudur. Bu tür katılım, çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Değiş-tokuş ilişkisi, işgörenlerin örgüte buldukları katkılar karşılığında ödüllendirilmeleridir. İşgören, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş-tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüt ile ilgilenir (Etzioni, 1975, s.10).Bu bağlılık türünde, örgüt amaçlanan ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir (Penley and Gould, 1988, s. 46-47).

Ahlaki katılımı ise çalışan, örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelme gösterir. Birey örgütsel standartlar ve değerleri benimseyerek bunlarla özdeşleşir ve bu bağlanma ödüldeki değişmelerden etkilenmez. (Uygur,2004, s. 19).Bu bağlılık şeklinde çalışan, kendini örgüte adamakta, örgütün başarılı olması için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir(Penley and Gould, 1988, s. 46-47).

3.2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen 1984 yılında geliştirdikleri iki bağlılık boyutuna duygusal ve devamlılık bağlılığı adını vermişlerdir. Örgütsel bağlılık konusunun birçok yönlü gelişimine dayanarak, Meyer ve Allen 1991 yılında üç boyutlu örgütsel bağlılık (three component model) modelini geliştirmişlerdir. Bu çalışmalarında daha önce geliştirdikleri bu iki boyuta bir öge daha ilave ederek normatif bağlılık adını vermişlerdir. Bireylerin örgütsel bağlılıklarının, duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabileceğini belirtmişlerdir (Meyer et al, 1998, s.32).

Duygusal Bağlılık: Mathieu ve Zajac'ın (1990) değindiği gibi başka yazarların da "tutumsal bağlılık" dedikleri bu bağlılık türü, iş çevresine ilişkin birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000, s. 73).

Aynı zamanda çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee and Ford, 1987, s. 638-642).

Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür. Bağlılığın bu türünde, birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler (Çöl ve Gül, 2005, s. 293)

Buna paralel olarak iş yaşamında güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar 'çünkü istiyorum', rasyonel bağlılık içindeki çalışanlar 'çünkü ihtiyacım var' ve biçimsel bağlılıkla hareket eden çalışanlar da 'çünkü zorunlu olduğumu hissediyorum' şeklindeki düşünce ile örgütte kalırlar (Lawler and Yoon, 1996, s.90).

Duygusal bağlılık faktörlerini; iş güçlüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, yönetimin öneriye açık olması, iş gereklerinin uygunluğu, güven duygusu, iş

arkadaşları ile yakın ilişkiler, geri bildirim, sürekli bilgi akışı, kararlara katılım olarak genişletmek mümkündür (Allen and Meyer,1990, s. 17).

Devam Bağlılığı: Meyer ve Allen (1991), bağlılığın ikinci unsuru olarak zorunluluk veya devamlılık bağlılığını tanımlamışlar, kişinin alternatiflerinin olmaması (veya işsiz kalması) gibi bir durumda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte bağlılık olarak belirtmişlerdir (Hartmann and Bambacas, 2000, s. 92). Farklı bir ifade ile devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti dikkate alması sonucunda oluşan bağlılıktır (Luthans, 1995, s. 131). İşletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyet, çalışanların bir zorunluluk olarak örgütüne devam etmesini doğurur (Özdevecioğlu, 2003, s. 114). Çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgüte bağlılık gösterdiği varsayılır (Becker, 1960, s. 35; Meyer and Allen, 1984, s. 372- 373). Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır. Zira devamlılık bağlılığı örgüte yapılan yatırımların miktarı ve işgörenlerin algıladıkları alternatif iş imkânlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır. Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır(Çöl ve Gül, 2005, s. 294).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık (Normative commitment), bireyin örgüte karşı sorumluluğu olduğuna inanarak oluşan bağlılıktır. Wiener (1982) göre çalışanlar işletme kalma mecburiyeti gibi bir ahlaki anlayış geliştirirler.(Hartmann and Bambacas, 2000, s. 93). Meyer ve Allen çalışmasının üçüncü bağlılık ögesini oluşturan bu bağlılık ögesi, ahlaki değerleri, inançları içermekte olup organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Meyer et al, 1998, s. 32). Diğer bir tanımla normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştirdiği bir bağlılık modelidir (Wasti, 2000, s. 401).

Farklı bir ifade ile normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla, işletmeden ayrılmanın doğru olmadığına inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu 2003, s. 114). Buradaki zorunluluk, örgütle ilgili çıkarlardan ziyade yetiştiği ortamın kültürüne dayanır. Bireyin ailesi, yaşadığı toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem

olduğunu vurgulamakta ya da çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan bireylerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak, örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle kişi doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Çöl ve Gül, 2005, s. 294). Meyer ve Allen, Weiner'ın (1980) çalışmasından esinlenerek, 1991 yılında "three component model" adını verdikleri çalışmalarında normatif bağlılık ögesini üçüncü bir boyut olarak, adlandırmışlardır (Wasti, 2000, s. 401).

Bu bağlılık çeşitlerinin ortak noktasında çalışanların örgütte kalma veya kalmama niyetlerini ortaya koyması vardır. Meyer, Allen ve Smith (1993) örgütsel bağlılık öğelerini özetle "çalışanlar güçlü duygusal bağlılık hissederse örgütlerinde kalırlar çünkü bunu isterler, eğer çalışanlar devamlılık bağlılığı hissedersen o takdirde yine örgütlerinde kalırlar çünkü kalmaya ihtiyaçları vardır. Çalışanlar güçlü normatif bağlılık hissedersen yine örgütlerinde kalırlar çünkü bunu zorunluluk olarak algırlar" olarak ifade etmişlerdir (Jaros, 1995, s. 317; Meyer et al, 1998, s. 32).

Sonuç olarak duygusal bağlılıkta, birey örgütte kalmayı ister, devamlılık bağlılığında, örgütte kalma birey için bir gerekliliktir, normatif bağlılıkta ise bireyin örgütte kalması ahlaki bir yükümlülüğe dayanmaktadır (Hartmann and Bambacas, 2000, s. 92).

1.2.1. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalarda, genellikle bağlılığın bir bütün olarak örgüte duyulduğu mantığı hâkimdir. Oysa Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütün değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir (Varoğlu, 1993, s. 9). Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, s. 24-26).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre kişiler örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı bağlılıklar gösterirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara, topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. (Balay, 2000, s. 26; Varoğlu, 1993, s. 9-12).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı 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 olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.55).

3.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir İşgörenin işe başladıktan sonra, örgüte olan bağlılığın nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri 4 ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve özgür irade -kişisel sorumluluk- faktörleridir. (Northcraft and Neale, 1990, s.466-469)

Görünürlük: Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağlılık üzerindeki etkisi azdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve güçlü yolu, kişi ve örgüt ilişkisinin örgüttekilerin bilgisine açık olmasıdır. Eğer çalışanlar örgütün bir parçası ve ortağı ise, örgütü ve hedeflerini desteklerler.

Açıklık: Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise, inkâr edilmesi o kadar zordur.

Geriyeye Döndürülemezlik: Davranışın geriye döndürülemezliği kalıcılığı, iptal edilemezliğidir. Geri döndürülemez davranışın bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok şirket çalışanlarına başka örgütlere aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadır. Bazı şirketlerin sadece o işyerinde işe yarayacak özel beceri eğitimleri vermesi bu duruma örnek verilebilir. Başka bir örgüte geçince bu yararların kaybolacağını bilen işgören, bu durumun kendisine çok pahalıya mal olacağını bilir ve örgütünde çalışmaya devam eder.

Özgür İrade (Kişisel Sorumluluk): Özgür irade (kişisel sorumluluk) kişileri eylemlerine bağlayan dördüncü faktördür. Özgür irade olmaksızın davranışlara bağımlılık olamaz. Davranışların sonuçları hakkında sorumluluk hissetmek özgür iradenin göstergesidir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, kuruma ait hizmetin kalitesini ve verimliliğini doğrudan etkiler. Müşterilerin taleplerini ve beklentilerini en iyi düzeyde karşılayabilmek için, çalışanlarda bu tutumların gelişmesi büyük önem arz eder. İşgörenlerde meydana gelen bu tutumları etkileyen birçok faktör vardır. İşgörenlerin demografik özellikleri, kıdemleri, mesleğe giriş nedenleri, rütbeleri bunlardan sadece birkaçı olarak sayılabilir (Duran ve Çelik, 2011, s. 396).

Kişisel farklılıklar örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Kişisel farklılıklar, birçok tutum ve davranışı etkiler. Kişilerin algılama, tutum ve davranışları birbirinden farklı olduğu gibi yetenekleri, ihtiyaçları, güçlendirilme ve dâhil olma derecesi ve bağlılığı da birbirinden farklıdır (Dubrin, 2005, s. 18- 19).

Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka unsur ise, demografik özelliklerdir. Bunlar, kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin her biri ise bağlılığı etkilemektedir. Mathieu ve Zajac, örgütsel bağlılığın birçok değişkenle ilişkili olduğunu belirtmiştir (Hartmann and Bambacas, 2000, s. 91; Meyer et al, 1998, s. 29- 30). Yine yapılan çalışmalar çalışanların yaşları, cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi, işletmedeki pozisyonu, ücreti, çocuk sayısı, görev süresi, alternatif iş bulma olanaklarının mevcut olmasının çalışanların bağlılığını etkilediği belirtmektedir (Wallace, 1997, s. 729).

Örgütsel bağlılık ve işgörenin yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde pek çok araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Angle ve Perry(1981), araştırmalarında yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına dair bulgular elde etmişler, işgörenlerin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma imkânlarının azaldığı, bunun sonucunda da işgörenlerin üyesi buldukları örgüte bağlılıklarının arttığı yorumunu yapmışlardır (Keleş, 2006, s. 55).

Meyer ve Allen (1984), yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı şekilde yorumlamışlardır. Buna göre, çalışanın örgütte kalma süresi arttıkça, işgörenin örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı artmaktadır. Ayrıca işgörenler, örgütte neden bu kadar uzun süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bunun sonucu olarak da mevcut örgütün cazibesi artar ve bu işgörenlerin psikolojik bağlılığını artırır (Meyer and Allen, 1984, s. 378).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde çelişkili sonuçlara rastlanmıştır. Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler. Erkekler iş yaşamına ev yaşamından daha çok özen gösterip zaman harcarlarken, kadınların ise tam tersi bir davranış içinde oldukları gözlenmiştir. Bazı araştırmalarda, kadınların ev kadını rolünü daha çok benimsemeleri nedeniyle örgüte bağlılıkları düşük çıkarken, bazı araştırmalarda ise erkeklere göre daha bağlı oldukları görülmüştür (Kırel 1999, s.118).

Eğitim değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi düştükçe çalışanların alternatif iş bulma olanakları azalır ve buna bağlı olarak bağlılığı da artar. Bu unsuru bulgulayan araştırmacılar ise şu şekilde sıralanabilir; Ritzer ve Trice, 1969; Aranya ve Jacobson, 1975; O' Reily ve Candwell, 1981 (Wallace, 1997, s. 729- 730). Farklı bir ifadeyle işgörenin eğitim

düzeyi arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı da azalmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi artan işgörenin işletmeden beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak alternatif iş olanakları da artmaktadır (Çöl ve Gül, 2005, s. 295). Varoğlu çalışmasında örgütte kalmaya devam etme isteği (devamlılık bağlılığı) ve duygusal bağlılık arasında ters yönlü ilişki bulmuştur (Yıldırım, 2002, s. 23).

Wallace evli ve çocuklarının olması ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi şöyle açıklar; çalışanların sorumluluğu arttıkça işletmeye bağlılığı da artar. Bekâr olan kişilerin ise daha az sorumluluğu vardır. Evli olan kişiler işlerinden ayrıldıkları zaman yeni bir iş bulana kadar sorumluluklarını (ev kirası, çocuklarının ve ailesinin geçimi) gerçekleştirememesi endişesi nedeniyle işletmede kalmakta ve bu zorunluluk onların örgütlerine bağlanması sonucunu doğurmaktadır. Evli olmayan kişiler ise bu sorumlulukları taşımadığından dolayı herhangi bir olumsuz algılamada işletmeden ayrılma davranışı gösterebilirler (Wallace,1997, s. 731).

Örgütlerde yönetim biçimi de çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır. Çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı artırmaktadır(Cohen, 1992, s.544).

Araştırmalar işin kapsamı ile örgütsel bağlanma arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İşin kapsam açısından zengin oluşu çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağladığı için bağlılığı arttırmaktadır (Mottaz, 1988,s. 467; Pearson, 1997, s. 357).

İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise (kapıcılar vb.) örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise (doktor, avukat vb.) örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Çalışan anlam bulmadığı işe az bağlılık duyar(Cohen, 1992, s.541).

Örgütsel adalet de bağlılığı etkileyen bir başka faktördür. Örgüt içinde adaletin varolduğu duygusu çalışanı örgüte bağlamakta önemli bir faktördür. Örgütlerde adalet kavramı iki açıdan incelenebilir. Birincisi dağıtıcı adalettir. Bu, kişinin ücretle ilgili olarak aldığı ücret toplamının ne kadar adil algılandığını gösterir. İkincisi ise prosedür adaletidir. Bu ise, ücret toplamının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır(Cohen, 1992, s.544).

Becker (1960) yan bahis yaklaşımına göre, çalışanların alternatif iş olanaklarının bulunması onların işletmeye bağlılığını etkileyen faktördür (Wallace, 1997, s. 732). Yine yan bahis yaklaşımına göre, yüksek çalışma pozisyonu kişinin örgütüne bağlanmasını sağlar(Wallace, 1997, s. 731). Çalışanların elde ettiği ücretin iyi olması örgüte bağlılığı artıran faktörlerdendir. (Cohen and Gattiker, 1992). Ücret işten ayrılma ya da ayrılmamada en büyük etkidir. İşgörenlerin ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt yönetiminin ücret politikası ne derece adil olursa, çalışanların örgütüne duyduğu bağlılıkta o derece artacaktır. Özellikle üst düzey çalışanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsurdur (Gül, 2005, s. 296).

Kültürel farklılıklarda birçok faktör gibi bağlılığı etkilemektedir. Farklı toplumlardaki kişilerin değerleri farklıdır. Bu nedenle örgüt içerisinde var olan kültür birliği çalışanların işletmeye yönelik ortak algılamasını güçlendiren bir faktördür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan ortak bir algılamayı ifade eder. Kültürü oluşturan en önemli faktör olan paylaşılan değerler ise davranışlara etki etmektedir (Dubrin, 2005, s. 294).Çalışanlar değerlerle bütünleşirse davranışsal olarak bağlılık gösterirler Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974, s.604).

Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyduğunu görürse örgütle özdeşleşmeye başlar ve bağlılık oluşur (Dessler, 1998, s. 50-51).Eğer çalışanlar yüksek derece bağlılık hissediyorlarsa o takdirde değerlerin güçlü kabulünden bahsedebiliriz (Finegan, 2000, s. 153). Fakat burada göz önüne alınması gereken faktör değerlerin kişilerin davranışlarına farklı etki etmesidir. Chatman (1989), O' Reily, Chatman ve Cadwell (1991) örgütsel kültür ve bağlılığın ilişkisini

ortaya koymuşlardır. McConnellin bu araştırmacıların verilerine ve Meyer ve Allen'in bağlılık ölçeğine dayanarak elde ettiği sonuçlarda bu araştırmacıları destekler niteliktedir (McConnell, 2003, s. 141). Shein örgüt kültürünü, bir grup insanın problemlerle başa çıkmada ve dışarıya karşı adaptasyonda öğrendiği bulduğu, keşfettiği, geliştirdiği ve bunu içselleştirdiği bir yapı olarak tanımlamaktadır (Gibson, 2000, s. 30). Örgütlerse üyelerinin ve örgütlerin inançları, eylemleri ve hedeflerinin karşılıklı olarak uyumlu olduğu yerlerde en iyi şekilde çalışırlar. Terence E.Deal ve Kennedy, "Corporate Cultures" adlı kitabında kültür birliğinin oluşturmanın performansı artırımı, değişime adaptasyonu gibi konularda etki sağladığını belirtmişlerdir(Deal and Kennedy, 2000, s. 5).

3.4.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

1950'li yıllardan beri araştırılan örgütsel bağlılık konusu, 1960'lı yıllarda giderek önemli hale gelmiş, 1970'li yıllarda ise geniş bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel bağlılığın 1970 ve 1980'li yıllarda, kişi ve örgüt arasında anahtar bir faktör haline gelmiştir (Commeiras and Fournier, 2001, s. 239). Bu derece önemli olan bir faktörün ölçülmesi son derece önemlidir. Özellikle son yıllarda örgütlerin içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle küçülmeye doğru gitmesi ve bu doğrultuda personel çıkarımı çalışanların örgütleri ile ilişkilerini zedelemesi ve örgütsel bağlılık oldukça önemli hale gelmiştir (Luthans, 1995, s. 130).

Ayrıca dünyanın değişen iş yaşamında örgütlerin müşterilerin beklentilerini karşılaması ve kaliteli olması son derece önemlidir. Böyle bir ortamda ise çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşme gerekliliği geçmiştekinden daha çok önemlidir ve örgütsel bağlılık ise bu noktada örgütün etkinliği için anahtar bir unsurdur (Jackson, 2004, s. 714).

Eğer personeller örgütlerine bağlı ise bundan dolayı kişiler örgütle güçlü bir kimlik birliği içerisine girer, diğerleri ile aynı görüşte olur, örgütte kalmak isterler (Arnold et al, 1998, s. 209).

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisini işgücü devri, başka bir ifade ile işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. İşgücü devri, işgörenlerin

bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 96-98).

Bağlılık, örgüt için değerli olan çalışanların işletmede kalmasını sağlar. İşgören devir hızı ise işletmeler açısından pahalı ve maliyetlidir. Bir işgörenin işletmeden ayrılması o işgörenin seçimi, eğitimi, gibi birçok unsurun boşa gitmesini ifade eder. Eğer çalışanlar sadakat hissederse örgütlerine daha çok verimli olur, örgütünde kalır ve örgütünün başarısı için ekstra çaba harcarlar ve örgütlerinde kalma davranışı gösterirler (Dubrin, 2005, s.59).

Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devri düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devri ya da işten ayrılma eğilimleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. İşgörenler örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıklarında işten ayrılmak isteyeceklerdir. Kıdem, yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların başında gelmektedir. Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönülmezliği çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir (Cohen, 1992, s. 539-545).

Örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti tutumlarının örgütsel etkililik, verimlilik ve iş performansı açısından oldukça önemli olduğu yapılan literatür taraması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bağlı olan personel işletmenin performansını artırmaktadır (McConnell, 2003, s. 138).

Yapılan bazı çalışmalar örgütsel bağlılığın sonuçlarının, örgütsel bağlılık derecesiyle ilişkili olarak, olumlu ya da olumsuz olabileceğini göstermiştir. Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelediği çalışmasında; örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık şeklinde olduğunu ve bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebileceğini belirtmiştir (Randall, 1987, s. 460).

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve işgörenler için olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bu bağlılık boyutunda yaratıcılık ve gelişmeye açıklık ortaya çıkabilmektedir. Bağlılığı düşük olan işgörenlerin örgüt için devamsızlık, düşük verim, diğer işgörenlerin morallerini bozma gibi birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmaları bu sonuçların ortadan kalkmasını sağlayacağı için örgüte zarar verme ihtimalleri ortadan kalkacaktır. Ayrıca bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmaları, diğer çalışanların morallerini arttıracak ve yeni çalışanlar verimliliği yükseltecektir. Düşük örgütsel bağlılık, işgörenlerin şikâyet etmesine neden olacağı için uzun dönemde örgüt için olumlu sonuçlar gösterebilmektedir. Örgüt, yapılan şikâyetleri değerlendirip, düzeltici önlemler alarak çalışanların bağlılıklarını arttırabilir (Randall, 1987, s. 461).

Düşük bağlılık düzeyi, beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırmakta ve artan itirazlar, şikâyetler prestij kaybına neden olmaktadır. Örgütlerine ve işlerine düşük bağlılık duymaları nedeniyle bu tür bireylerin örgütsel beklenti normları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanır ve bu tür bireyler düşük bağlılık nedeniyle, gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar (Tiryaki,2005, s. 119).

İşgörenin çalıştığı örgüte sınırsız sadakat duymaması ılımlı bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgütün tüm amaç ve değerlerine değil bir kısmına sahip çıkmakta ve aynı zamanda kişisel değerlerini de korumaktadır. Bu seviyede birey deneyim açısından güçlü, ancak örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin tam olmadığı bir seviyede bulunmaktadır. Bu seviyenin olumlu sonucu olarak, işgörenlerin, bu bağlılık düzeyinde sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıktıkları ve kimliklerini korumak için çaba sarf ettikleri söylenebilmektedir. (Tiryaki, 2005, s. 120).

Yüksek örgütsel bağlılıkta birey, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte yüksek derecedeki sadakatini devam ettirmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlılık gösterdiklerinde, örgütün en değerli üyeleri olurlar ve bu çalışanlar örgüt içinde “kurumsal yıldızlar” olarak adlandırılırlar. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen

gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlayarak, yaratıcılığı yok edebilir. Kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilir. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verimliliğe zarar verdiği belirtilmektedir (Randall, 1987, s. 465-466).

4.İŞ PERFORMANSI

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Bayram, 2006, s. 47).

4.1.Performansın Tanımı

Performans kavramıyla ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır (Benligiray, 1999, s. 5). Başka bir ifade ile performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da örgütün o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel (kalite) ya da nicel (miktar, derece) anlatımıdır (Bas ve Tartar, 1991, s. 13).

“Başarı” ya da “Başarım” terimleri ile de ifade edilen performans başka bir tanıma göre ise, işgörenin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirebilmesidir (Sökmen, 2000, s. 65).

Bir işletmenin performansı, belirli bir zaman sonucunda elde edilen çıktı ya da ulaşılan hedef anlamına gelmektedir. Bu sonuç, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Buna göre performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak açıklanabilmektedir (Akal, 1992, s. 1; Uygur, 2004, s. 40).

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe ne oranda ulaşabildiğini gösterir. Bu nedenle, performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir işlevidir (Bayram, 2006, s. 48).

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir (Bayram, 2006, s. 48).

İşletme performansı birçok etmenin ve alt sistemin etkileşimi ile oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler gerek o alt sistemin gerekse işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır. Etkileşimin olumlu yönde olması istenilen bir durumdur. Bu etkileşimin olumlu yönde olup olmadığını belirlemek için tek yol, sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin (işgörenler, makineler, yönetim, çevre v.b.) çalışmalarının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda işletmeler, alt sistemlerden biri olan işgörenlerin yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanmak durumundadır. Ancak bazı işgörenler yetenek ve becerilerinin tümünü işine yansıtılmamaktadır. Eğer bu becerilerin ortaya çıkarılması sağlanır ise, işletme verimliliği ve başarısı artacaktır (Uygur, 2004, s. 41).

Barutçugil'e göre performans, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002, s. 40).

Ayrıca performansın, işgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarf etmeleri, kendisine verilen işi istenilen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olmaları ve örgütün işgörelere bireysel destek sağlayabilecek ve çatışmaları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekmektedir (Sökmen, 2000, s. 65-66).

Performans kavramı, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akgemci 2001, 167). Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi için ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Ritchie and Thompson 1988, s. 191).

Performans, bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da ifade edilebilir (Somers and Birnbaum 1998, s. 623; Mathis and

Jackson 2000, s.280; Özbenli, 1999, s. 38; Barrick and Mount 2002, s. 133). Bir başka deyişle performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Alkış, 2001, s. 80; Mathis and Jackson, 2002, s. 89; Öz, 2003,s. 2).

Örgütsel davranış açısından ise performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonucunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet ya da düşünce türünden olabilir (Helvacı, 2002, s. 156).

Performans ya da bir başka ifadeyle “etkinlik” kavramı bir faaliyet ya da davranışın yöneltmiş bulunduğu amaca ulaşma derecesi olarak ifade edilebilir ve amaçları gerçekleştirme derecesi ile ölçülür (Özarslan, 2002, s. 94). Yani kısaca etkinlik amaca ulaşabilme derecesi olarak da ifade edilebilir.

Performans, “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar” olduğuna göre bu sonuçlar olumlu ise, işgörenin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu, sonuçlar olumsuz ise işgörenin başarılı olmadığı ve performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003, s. 273).

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi büyük ölçüde çalışanların gösterdiği performansa bağlı olduğu için modern yönetim ve örgütsel davranış açısından performans ve performans değerlemesi son derece önemli bir konudur (Erdil, 1998, s. 164). Bu nedenle işletmelerde performans göstergeleri ve değerlendirmeleri konusunda çok hassas davranılmalıdır.

Bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı veya çalışma sonucudur. Bu sonuç örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da ifade edilebilir. Bu durumda performans örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Somers and Birnbaum 1998, s.623; Ashton 1998, s. 290).

Her örgüt bir sistemdir. Sistem ise alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Bu sistemin performansı, o sistemin elemanlarının, alt sistemlerinin performansına bağlıdır. Her bir alt sistemde elde edilen sonuçlar hem o alt sistemin, hem de örgütün toplam performansının belirleyicisi olmaktadır (Gürkan, 1995, s. 50).

Performans kavramının birçok değişkenden etkilenir. Örgütsel amaçlar gerçekçi değilse, amaçlar işgörene anlatılmamışsa, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüşmüyorsa, işgörenin kalitesi artırılmadan performans kavramı ileri sürülmüşse, görevlendirmelerde objektiflik yoksa örgütte öğrenen örgüt kavramı ütopya olarak ele alınıyorsa, performans kavramı akademik bir egzersiz olarak kalacaktır (Çalık, 2003, s. 10).

Performans sorunlarının belirtileri şu şekildedir (Barutçugil, 2002, s. 78-79):

- Verimin azalması,
- İş kalitesinde düşüş olması,
- İşlerin gelişigüzel yapılması,
- İşin bitiş zamanına uyulmaması,
- Daha zor görev ve işlerden kaçılması,
- Şikâyetlerin artması,
- Azalan etkileşim ve geri çekilme eğiliminin başlaması,
- Talimatları alma ve izlemenin zorlaşması,
- Alınganlıkların artması,
- İşbirliğinin azalması,
- Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması,
- Masadan uzaklaşmanın ve devamsızlıkların artması,
- Başkalarından gelen olumsuz geribildirimlerin artması,
- İşe gelmeme ve/ya da gecikmelerin artması.

Performansı artırmak için yöneticilerin akıllarından çıkarmamaları ve sık sık başvurmaları gereken şeyler vardır. Bunlar (Çalık, 2003, s. 110-111):

Övgü: Övgü, insanlara başarıları için olumlu şeyler söylemektir. Herhangi biriyle ilgili övgüleriniz ne kadar çok olursa, o kişinin kendisiyle ilgili öz saygısının

artmasını sağlamış olursunuz. Övgü olumlu bir pekiştireçtir ve pekiştirilen davranışların tekrarlanma olasılığı artar. Bu nedenle, işgörenlerin başarıyla gerçekleştirdikleri vazifelerin gerçekleşme sıklığını artırmak isteyen yöneticiler, başarıları ve çabaları övmekten çekinmemelidirler.

Tanınma: İnsanlar, başarılarıyla herkes tarafından tanınmak isterler. Tanınma çok farklı şekillerde gerçekleşebilir. Sözel veya yazılı bir övgü, hediyeler, plaketler, övme ya da basit bir teşekkür bile, tanınmışlığı sağlayabilir.

Takdir Edilme: İşgörenler önem verdiği insanlar tarafından özellikle yöneticileri tarafından takdir edilirlse içsel motivasyonları ve örgüt performansları artar. "Yaptıklarınızı takdir ediyorum." ya da "Bu örgütte yaptıklarınız başka işgörenler tarafından takdir ediliyor." gibi basit yargılar, örgüt içinde yüksek düzeyli moral ortamının oluşmasını sağlayacaktır. Takdir edilen insanlar, yerine getirdikleri görevin bir anlamının ve önemini olduğunu bilirler. Örgüt içindeki tüm işgörenler, kendilerinin önemli olduğunu hissetmek isterler. Bu nedenle, onlara önemli oldukları hissettirilmelidir.

Telkin: Telkin, motivasyonun ve bağlılığın temelini oluşturur. Bir örgütte yüksek performans isteniyorsa öncelikle işgörenler başarı için telkin edilmelidir. Verimli performans çıktıları sonucu ödüllerin verilmesi, katılımın ve güçlendirmenin yoğun bir şekilde yaşanması, başarı için başvuru telkin yollarından sayılabilir. Yöneticiler, davranışlarıyla işgörelere model olarak bu tür örgüt oluşturabilirler.

Cesaretlendirme: İnsanlar kendilerine inanmayı istedikleri gibi, başka insanların da kendilerine inanmalarını isterler. Özellikle içten olduğu zaman, cesaretlendirme, güçlü bir liderlik özelliğidir. Yöneticiler, işgörenlerden yapabileceklerinin en iyisini yapmaları beklentisinde olduklarını hissettirmek durumundadırlar. İşgörelere, performansını geliştirmelerine yardımcı olabilecek sözel, yazılı ve fiziksel geri dönüşler sağlamak, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir.

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda iş performansını etkileyen değişkenler içinde, yaş ve cinsiyet (Lee and Alvares, 1977), deneyim

(Schmidt, 1986), gözlem zamanı (Moser, 1999), kişiler arası ilişkiler (Antonioni ve Park, 2001), değerlendirme formatı (Yun et al, 2005), iş yerindeki sapkın davranışlar (Dunlop and Lee, 2004) ve örgütsel siyaset (Witt, 2002; Miron, 2004) sayılmaktadır. İş tecrübesinin ve eğitim düzeyinin iş performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisinin olduğunu savunan araştırmalar da (Schmidt, 1986; Moser, 1999; Posthuma, 2000) bulunmaktadır. (Kâhya, 2007, s. 516).

4.2.İş Performansının Boyutları

İş performansı genel olarak iki boyutta ele alınır: *Görev performansı* ve *bağlamsal performans*. *Görev performansı*, çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp tamamladığıyla; *bağlamsal performans* ise görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma” ile açıklanmaktadır. Motowidlo (2000), iş performansında her iki boyutun da belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte iş deneyimi ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, kişilik özelliklerinin daha çok bağlamsal performans ile ilişkili olduğu saptanmıştır.(Chiu, 2004, s. 82-83).

Başka bir çalışmada, iş performansının başlıca iki ölçeği olarak “rol performansı” ve “örgütsel vatandaşlık davranışları” gösterilmektedir. Rol performansı, çalışanların görevlerini örgütün belirlediği standartlara uygun olarak yerine getirmesiyle ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise, çalışanların resmî görevlerinin dışında kalan isteğe bağlı doğal davranışlardır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutu olarak “dürüstlük”, “başkalarını düşünme”, “namusluluk”, “centilmenlik” ve “kibarlık” boyutlarını saymaktadır (Çolakoğlu, 2005, s. 133-134).

Öyle ise, iş performansı denilince sadece herhangi bir görevi başarıyla yerine getirmek anlaşılmalıdır, bunun yanında bağlamsal başarı da ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Örneğin, bir otel işletmesinin lokantasında servis tekniklerini çok iyi bilen ve uygulayan bir garsonun görev performansının yüksek olması beklenir. Ancak, bağlamsal performans içinde değerlendirilebilecek turizmi ne ölçüde sevdiği, müşterilere karşı ilgisi, müşterilere karşı saygı ve sevgisi, âmirlerine karşı saygı ve itaati, işinden ne ölçüde memnun olduğu, dürüstlüğü, kibarlığı,

temizlik, güler yüzlülük, düzenlilik, sağlık kurallarına uyma, güvenilirlik, içtenlik, sabırlılık, anlayış ve hoşgörü, yardımseverlik, azim ve sebatkârlık, enerjik olma, kendi başına karar verebilme, sorumluluk duygusu, sevimlilik, kendine güven duygusu, sosyal ilişki kurma, arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği, işini yerine getirmedeki özen ve dikkati genel iş performansını belirleyen özellikler olmaktadır (Çolakoğlu, 2005, s. 133-134).

Motowidlo (2000), iş deneyimi fazla olan çalışanların görev performansının da yüksek olduğunu bildirmiştir. İş deneyimi fazla olanların görev performanslarının yüksek olması “öğrenme ya da deneyim grafiği” ile açıklanabilir. Deneyim grafiği, herhangi bir ürünün bir biriminin işçilik veya maliyetinin, o ürünün toplam üretim miktarıyla karşılaştırılmasıyla elde edilen bir grafikdir. Buna göre, işletmenin pazarda en düşük maliyet üstünlüğüne sahip olabilmesi, en büyük üretim miktarına ulaşması ile ilgilidir. Eğer işletme en büyük pazar payına sahipse, en fazla karı elde edecektir (Chiu, 2004, s. 83).

Örgütler performans değerlendirmede birçok kriter kullanmaktadırlar. Örgüt performansını değerlendirmede çoğunlukla satışlardaki artış, pazar payı, ürün geliştirme ve pazar geliştirmeye bakılmaktadır (Wu ve Çavusgil, 2006: 84). Örgüt performansının çok boyutlu bir yapı olduğu unutulmamalıdır. Bu yapı içerisinde sadece ortakların ve hissedarların çıkarları ve beklentilerinin tatmin edilmesi, şirketin geleceği için yeterli değildir; çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti de sağlanmalıdır (Ağca, 2005, s. 233).

4.3.İş Performansının Ölçütleri

Her örgütün kendisine göre farklı bir performans hedefi bulunabilir. Örneğin, bir işletme için karlılık oranı bir performans ölçütü olabilirken, bir kamu kuruluşu için hiç önemli olmayabilir. Genel anlamda kabul görmüş performans ölçütleri aşağıda sıralanmıştır.

4.3.1. Etkenlik

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Dolayısıyla etkenlik amaçlara yönelik bir kavramdır (Gürkan 1995, s. 51).

Etkenlik (effectiveness), yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır (Akgemci; 2001, s. 171).

İşletme yönetiminin amaçlarından olan etkenlik, yapılan faaliyetlerin sonuçlarının arzu edileni sağlamasını ifade etmektedir. Bir işletme yönetiminin etkinliği, çıktılar ile arzulanan sonuçların karşılaştırılmasıyla belirlenir. Planlanmamış, hedeflerde olmayan kar ya da satış geliri elde eden bir işletme yönetiminin etken olmadığı ifade edilebilir(Fidan, 1997, s. 54-55).

Etkenlik Oranı şu eşitlik ile ifade edilebilir (Gürkan,1995,s. 53):

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Beklenen Çıktı}}$$

Sonuç olarak etkenlik boyutunda önemli olan, işletmenin hedefledikleri ile gerçekleştirdiklerini karşılaştırmak, bu konuda bir değerlendirme yapmaktır.

4.3.2. Kalite

Kalite, bir örgütsel sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama, ürünlerin teknik standartlarına uygunluğu ve hatasız olma derecesini ifade etmektedir (Gürkan, 1995, s. 58).

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Akgemci, 2001, s. 173)

Kalitenin işletme açısından yararları genel olarak iki başlıkta toplanabilir. Birincisi kalitenin karlılığa etkisidir. Kalitenin geliştirilmesi toplam kalite maliyetini dolayısıyla toplam maliyetleri önemli düzeyde azaltır. İkinci fayda ise gelişmiş iyi kalite algılamasının ürün pazarındaki değeridir. Bu iki fayda işletmelerin özellikle etkenliklerine ilişkin performans değerlendirmelerinde önemli bir gösterge olmaktadır(Gürkan, 1995, s. 59-60).

4.3.3. Verimlilik

Verim, etkenlikte olduğu gibi örgütün çıktıları ile değil girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir; amaçlara değil, araçlara yöneliktir. Bir başka deyişle, örgütün hedef ve amaçları ile ilgili değildir. İşletmede yapılanlar ne olursa olsun, verim boyutu ile değerlendirilen, yapılanların en iyi ve doğru biçimde; en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, an az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır. Bu da aşağıdaki eşitlik ile ifade edilebilir (Gürkan, 1995, s. 54-55).

$$\text{Verimlilik oranı} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar} \times 100}{\text{Tüketilen Kaynaklar}}$$

Verimlilik en temel tanımıyla “üretim sürecinde elde edilen ürünle bu ürünü üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki orandır”(Durmaz 1998, s. 86). Dolayısıyla $\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$ olarak da ifade edilebilir.

Verimlilik örgüt performansının temel hedeflerinden biridir. İşletmelerde performans kavramının en önemli belirleyenlerinden olması çoğu kez verimliliğin performans kavramı yerine kullanılmasına neden olmaktadır (Gürkan, 1995, s. 57).

Verimlilik sadece ekonomik ve teknik imkânların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda personelin istek ve arzusuyla çalışmaları ile gerçekleşebilir. Bu nedenle performansın en önemli göstergelerinden biri olan verimliliği elde etmek isteyen işletmeler çalışanlarının moral ve motivasyonlarının yükselmesi için gerekli çalışmaları yapmalıdırlar(Fidan 1997, s. 53).

4.3.4. Yenilik

Yenilik kavramının pek çok tanımını yapmak mümkündür. Peter Drucker'a göre yenilik, insan ve somut kaynaklara daha çok ve yeni değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir (Gürkan, 1995, s. 60).

Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olarak da ifade edilebilir (Akgemci, 2001, s. 174).

Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır. Yenilikte risk fazladır, yenilik çabalarının çoğunun başarısız olma ihtimali yüksektir (Gürkan, 1995, s. 61).

4.3.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve onaylanma, sorun çözme, karar almaya katılım gibi durumlara karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Kısaca; çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenmektedir (Gürkan, 1995, s. 62).

Çalışma yaşamının kalitesinin göstergeleri devamsızlık, personel devir hızı, işçi-işveren uyumsuzluklarının sayısı, kaza sayısı, hedeflenen düzeyi geçen işçilik saatleri olabilir(Akgemci 2001, s. 175).

4.3.6. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Bilindiği üzere kâr, satışlarla maliyet arasındaki pozitif farktır. Bu fark eksi olursa zarar anlamına gelmektedir. Kâr elde ediliyor olması da işletme için önemli bir performans göstergesidir. Kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmesi aslında eleştirilen bir konudur. Çünkü işletme kârlılığa odaklandığı zaman kalite, yenilik, müşteri odaklılık gibi diğer hedeflerden uzaklaşma riski bulunmaktadır. Bütçeye uygunluk ise, karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kâr amacı olmayan örgütlerde, kamu işletmelerinde kârlılığın yerine kullanılabilen önemli bir performans göstergesidir. Bütçeye uygun işleri yerine getiren işletmelerin performansının yüksek, bütçeyi aşan işler yapan işletmelerin ise performansının düşük olduğundan bahsedilebilir (Gürkan, 1995, s. 64).

5.ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yapılan literatür taramaları sonucu çeşitli bilim adamları tarafından örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında var olduğu gösterilen ilişkiler aşağıda anlatılmıştır.

5.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Performans İlişkisi

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Konovsky ve Cropanzano yaptıkları araştırmalarda çalışanların performansı ile dağıtım ve işlemsel adalet arasında olumlu ilişki olduğunu saptamışlardır. Adil iş kazanımları almak çalışanları örgüte karşı adil davranma konusunda motive eder. Performanslarını artırmaları adil kazanımlar için örgüte gösterdikleri bir yanıtıdır.

Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) gibi kuramcılar kazanımların adaleti ile çalışanların performansı arasında olumlu ilişkiler saptamışlardır. Adil kazanımlar elde eden çalışanlar yüksek verimlilik göstereceklerdir. Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları araştırmayla işlemsel adalet ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayarak, adil işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir (Konovsky and Cropanzano, 1991, s. 700).

Yine Folger, Konovsky ve Cropanzano (1992, s. 27) yapmış oldukları çalışmada adalet algısının performans değerlendirmeyle ilişkisini incelemiştir. Performans değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların bir takım eylemlerle değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği savunulmuştur. Benzer şekilde, Marley ve Linç de yaptıkları araştırmada, işlemsel adalet ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Lau and Lim, 2005).Masterson, Lewis, Goldman ve Tyler (2000) yaptıkları araştırmada (sosyal mübadele modeli hakkında) iş performansının yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinden, örgüte odaklanan işlemsel adaletle göre daha çok etkilendiğini

saptamışlardır. Ayrıca etkileşim adaleti iş performansı ilişkisi, lider-üye mübadelesinin kalitesinden de etkilenmektedir (Rupp and Cropanzano, 2002, s. 927).

Örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Lind ve Tyler, örgütte adaleti sağlamanın çalışanların performansını olumlu olarak etkileyeceğini saptamışlardır (Robinson, 2004, s. 19).

5.2. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütler kendilerine has kültür ve alt kültürlerden oluşan topluluklardır. Adalet algısının alt boyutlarını oluşturan, örgüt içindeki ödüllerin dağıtımı, iş yapma süreçleri ve bireyler arası ilişkiler, örgütlerin kendine özgü uygulamaları olarak örgütten örgüte değişebilmektedir (Ficher et al, 2004, s. 672). Adalet algısı da bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri olarak (Nasurdin et al, 2007, s. 325) örgütten örgüte değişen bu farklılaşma ile birlikte artabilmekte ya da azalabilmektedir (Ambrose 2002, s. 803).

Adalet algısındaki bu artma ya da azalma, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş gücü devri ile ilişkili olup; örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Bakhshi, 2009, s. 145). Örgütsel adalet algısının artması, örgüte bağlılığın artmasını beraberinde getirmekte, azalması da, bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Meydan ve ark. ,2011, s. 181).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görme hali olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği gibi özelliklere yol açar. Araştırmacılar (Aven, Parker ve Mc Evoy, 1993), örgüte bağlılığın istenen bir çalışan davranışı olduğu konusunda aynı görüştedirler (Yıldırım, 2002, s. 2).

Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koyar (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 5).

Meyer ve Allen (1991) bağıllığın tanımını birbirinden ayrı üç temayla açıklamışlardır: Örgüte duygusal bağlanma, (duygusal bağıllık); örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti (devamlılık bağıllığı) ve örgütte kalmanın bir zorunluluk olması (normatif bağıllık) (Robinson, 2004, s. 15). Duygusal olarak bağlı olan çalışan, örgütte kalır, çünkü bunu istemektedir; devamlılık bağıllığı yüksek olan çalışan, örgütte kalır, çünkü buna gereksinimi vardır; örgütte kalmaya güçlü bir normatif bağıllığı olan çalışan ise, bunun bir zorunluluk olduğunu hissettiği için örgütte kalmaktadır (Yıldırım, 2002, s.7).

Yapılan farklı araştırmalarda, örgütsel bağıllık ile adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Robinson, 2004, s. 17). Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağıllığı çalışanların örgüte bağıllıklarını sağlamada son derecede etkilidir. Çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır, daha fazla iş doyumunu ve ekstra rol davranışları göstereceklerdir (Fischer, 2004, s. 487).

Folger ve Konovsky (1989), yaptıkları araştırmada ücreti belirlemede kullanılan işlemler hakkındaki algıların örgüte bağıllığa ve denetçilere olan güvene katkıda bulunduğunu ileri sürmektedirler. Adil işlemin, örgüte bağıllık düzeyi üzerinde etkilerinin olabileceği iddia edilmektedir (Yıldırım, 2002, s.43).

Organ (1994) denetçilerle yaptığı bir çalışmada, örgüte bağıllık ile dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın bulguları örgütsel adalet modelini destekler niteliktedir. Örgüte bağıllığın hem dağıtım adaleti, hem de prosedür adaleti ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemin adil olması çalışanların örgüte bağıllık düzeylerini artırmaktadır (Yıldırım, 2002, s. 42). Benzer şekilde, Schappe de yaptığı araştırmada (1998) prosedür adaleti ile örgütsel bağıllık arasında olumlu bir ilişki saptamıştır (Robinson, 2004, s.17).

Hem prosedür adaleti hem de dağıtım adaleti çalışanların örgüte bağıllıklarını etkiler. Örgütsel adalet yönetimin çalışanlara verdikleri değeri, saygıyı gösterir ve

onların örgüte bağlılıklarını güçlendiren güven köprüsünü meydana getirir (Lambert, 2003, s. 157).

Folger ve Konovsky (1989) ise, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye olan güvenin daha iyi bir belirleyicisi olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmalardan çıkan ana sonuç, yöneticilerin örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyebileceğidir. Yöneticiler çalışanlarının bağlılığını artırmak istiyorlarsa, çalışanlarıyla olan etkileşimlerinin adilliğini artırmaya çalışmalıdırlar (Coetzee, 2005, s. 18).

Çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili onay fırsatı tanımak çalışanların kişiler arası adalet algılarını sağlamada önemli bir rol oynar. Çalışan bir kazanımın adil olarak dağıtılmadığını düşünmesine rağmen, örgüte bağlılığını sürdürebilir. Çünkü ona saygılı ve adil bir şekilde davranılmıştır. Adalet, çalışanlara onların örgütün değerli bir üyesi olduğunu ve onlara saygı duyulduğunu hissettirir (Coetzee, 2005, s. 16).

Barling ve Philips (1993) de, örgütsel bağlılık ve etkileşim adaleti arasında olumlu bir ilişki saptamışlardır (Robinson, 2004, s. 17).

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün gereksinim duyduğu sağduyulu davranışlar örgütsel adalet algılarının artmasıyla bir artış gösterir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel politikalarla ilişkili olan işlemsel adaletin ve ikili iletişimdeki doyumun çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerekir (Dessler, 1999, s. 60). Ayrıca, daha önceden örgüte bağlanmış bir çalışan, örgüt tarafından adaletsiz ve uygunsuz davranıldığını hissettiği zaman, örgüte olan bağlılığı ani ve keskin bir düşüş gösterir (Brockner et al, 1992, s.241).

5.3.Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Mathieu ve Zajac'ın 1990 yılında gerçekleştirdikleri meta-analiz sonuçlarına göre bağlılık ve performans arasında araştırmacıların zayıf bir ilişki bulduklarını

belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak işgören performansının, işgörenlerin güdülenme düzeyleri, rol belirginliği ve işgören yeteneklerine bağlı olması gösterilmiştir (Keleş, 2006, s.96).

Ancak Çakır, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisine yönelik yapılan bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve performans arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir (Çakır, 2001, s. 170).

Hall ve Lawler, performansın işgörenlerin üstleri tarafından yapılan bir değerlendirmeye dayalı olarak ölçüldüğü durumlarda da, performansın örgüte bağlılıktan etkilendiğini belirtmişlerdir (Keleş, 2006, s. 95).

Ergenç, performans seviyesi, bağlılık ve iş tatmini ilişkilerini incelemiş olduğu çalışmada, iş tatmini ve bağlılığın, karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerine rağmen, işte gösterilen performansa olan doğrudan etkilerinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır(Ergenç, 1982, s. 53). Buna göre yüksek performansın örgüte bağlılığın bir göstergesi olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti tutumlarının örgütsel etkililik, verimlilik ve iş performansı açısından oldukça önemli olduğu yapılan literatür taraması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bağlı olan personel işletmenin performansını artırmaktadır (McConnell, 2003, s.138). Chen, Tsui ve Farh (2002) yapmış oldukları araştırmada yöneticiye duyulan sadakat ile çalışanların ekstra rol davranışı ve performans arasındaki ilişkinin bağlılıkla karşılaştırmasını ele almıştır. Araştırma sonuçları, bu değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak yönetici tutum ve davranışları da bağlılıkta önemli bir etkidir(Chen et al, 2002, s. 339).

Meyer ve Allen, duygusal bağlılığın performans ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmişler bir diğer çalışmada yine devamlılık bağlılığının negatif ilişkili olduğu belirtilmiştir (Finegan, 2000, s. 152). Somers ve Birnbaum (1998) tarafından yapılan araştırmada ise bağlılık ve performans arasındaki ilişki ele alınmıştır (Somers and Birnbaum,1998, s. 621). Sonuç olarak birçok araştırmacının da belirttiği gibi bağlılık

tutumunun olumlu sonuçları vardır ve bağlılık bireysel ve grup performansı üzerinde etkilidir (DeCotiis andSummers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171).

Buna ek olarak örgüte bağlı olan personelin daha az denetime ihtiyacı olur. Yakın denetim ve katı gözetim zaman kaybı oluşturur ve maliyetlidir. Denetim ve gözetimi gerektirmemesi açısından zaman ve maliyette avantaj sağlar. Bağlı olan personel örgüt amaç ve değerleri ile kendi amaç ve değerlerini birleştirir. Ödüller personel bağlılığının gelişiminde önemli yere sahiptir. Örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşıladığı noktada bağlılıklarını olumlu yönde etkilerler (Gibson, 2000, s. 186).

Allen ve Meyer (1997)örgütsel kazanımlar olan performans artışı, verimlilik ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtirken, devamlılık bağlılığı ile bu sonuçlar arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir (Gautam et al, 2004, s. 304).

Nelson ve Quick, (2000), bağımsızlığın, sorumluluk almanın ve işin ilginç olması gibi belirli iş özelliklerinin bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, duygusal ve normatif bağlılığın devamsızlığı azalttığını, işin kalitesini, verimliliği ve bazı performans türlerini arttırdığını, iş tatmini yüksek olan çalışanların daha yüksek bağlılığa ve dolayısıyla daha yüksek verimliliğe ulaşacaklarını ileri sürmüşlerdir (Chiu, 2004, s. 94).

Yine, Nelson ve Quick (2000), iş tatminin ve örgütsel bağlılığın, yöneticilerin çalışanları arasında geliştirebilecekleri iki önemli iş tutumu olduğunu, hem duygusal hem de normatif bağlılığın iş tatmini ile ilgili olduğunu, iş tatmini arttırdığında muhtemelen örgütsel bağlılığın da arttığını ileri sürmüşlerdir. Onlara göre, yöneticiler tutum araştırmaları yaparak çalışanların tatmin ya da tatminsizliklerinin nedenini bulabilirler. Katılımcı yönetim hem iş tatminini hem de bağlılığı artırabilir. Yöneticilerin çalışanlara karar vermeye katılma fırsatları vermeleri, onların bu tutumlarını geliştirecektir (Chiu, 2004, s. 95).

Mowday (1984), örgüte duygusal bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Muşer et al, 2005, s. 99). Buna göre, örgüte duygusal bağlılığı artan

çalışanların iş performansları da artmaktadır. Örnekleme olarak 4.637 küçük işletmenin seçildiği bir araştırmada, örgütsel bağlılıkla şirket performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır (Muş et al, 2005, s. 97). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlardan oluşan örgütün performansı da yüksek olmaktadır. İşgörenlerin iş performansları ile örgüt performansı arasında sıkı bir ilişki olduğundan, bu sonuç iş performansı hakkında da bir fikir vermektedir.

Morrow (1993) ve Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), örgütsel bağlılığı, işyerinde çalışan davranışını istikrarlı bir şekilde etkileyen önemli bir değişken olarak kabul etmişlerdir (Chang, 2006, s. 370). Örneğin, performans ile finansal ödül arasında doğrudan ilişkinin kurulmasının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı, örgütsel etkinliği ve iş tatminini geliştirdiği görülmüştür (Moon, 2000, s. 177).

Örgütsel bağlılık ve iş performansı konusunda çalışmalar yapan Hay Group tarafından yapılan bir araştırmada ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan beş büroda kişi başına 238 bin dolar gelir elde edilirken, diğerlerinde kişi başına 166 bin dolar gelir elde edildiği görülmüştür (Gözler, 2007, s. 212). Satış düzeyleri, örgütün başta gelen performans göstergelerinden birisidir (Wu and Cavuşgil, 2006, s. 84).

Örgütsel bağlılığın etkinlik ve verimlilik ile de pozitif ilişkili olduğunu gösteren bulgular vardır (Chow, 1994, s. 4; Chiu, 2004, s. 72). Etkinliğin beş ölçütü olarak “toplam performans”, “pazar payı”, “satışlarda büyüme”, “kârlılık”, “çalışanların tatmini”, “ürün ve hizmetlerin kalitesi” ve “yeni ürün geliştirme” sayılmaktadır (Fey and Denison, 2003, s.691). Örgütsel bağlılığın etkinliğin beş ölçütü ile pozitif ilişkili olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında örgütsel bağlılığın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Mathieu ve Zajac (1990), Becker (1992), Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın örgütsel başarı üzerinde önemli etkilerinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Burgess ve Turner (2000), Allen ve Grisafe (2001), özellikle duygusal bağlılık ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 181).

Bazı araştırmalarda ise bağlılık ile performans arasında ya çok dūřuk bir ilişki saptanmış (Uygur, 2007, s. 71) ya da hiğbir ilişki bulunamamıştır (Morrow, 1993; Mowday, 1982, Steers, 1977; Wiener, 1982). Bunun performans olėmenin zorluğu ile ilişkili olduğu ileri sūrūlmektedir. Bunun iėin, Angle ve Perry (1994), çok boyutlu performans olėeklerinin kullanılmasını önermiştir (Mentor, 2007). Buna karşılık, Wiener ve Vardi (1980), bağlılıkla iř performansı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Brown: 2003, s. 4).

rgūtin amaçlarına baėlılıkları yūksek olan bireylerin, bu amaçları gerçekleřtirmek iėin gayretle çalıřacakları ve rgūtte kalmayı isteyecekleri ileri sūrūlmektedir (Porter, 1974; Chow, 1994, s. 4; Chiu, 2004, s. 72).

Aksi takdirde iřten ayrılmalar, geç gelmeler, iři sabote etmeler, iř doyumsuzluėu, saldırganlık, dūřuk performans ve verim, israf, olumsuz kurumsal imaj ve mutsuz hastalar gibi sorunların hep olabileceėi söylenebilir (Cihangiroėlu, 2010, s. 82).

Yukarıda verilen literatūr bilgileri ıřıėında, řu hipotezleri oluřturabiliriz.

H_{1a}: Dağıtım adaleti rgūtsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Prosedūr adaleti rgūtsel baėlılıėı pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Etkileřimsel adalet rgūtsel baėlılıėı pozitif yönde etkiler.

H_{2a}: Dağıtım adaleti iş performansını pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Prosedūr adaleti iř performansını pozitif yönde etkiler.

H_{2c}: Etkileşimsel adalet iş performansını pozitif yönde etkiler.

H₃: rgūtsel baėlılık iř performansını pozitif yönde etkiler.

6.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Dolayısıyla bu süreç şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ve anova analizleri, duncan testleri ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

6.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet algısı boyutlarının örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemektir.

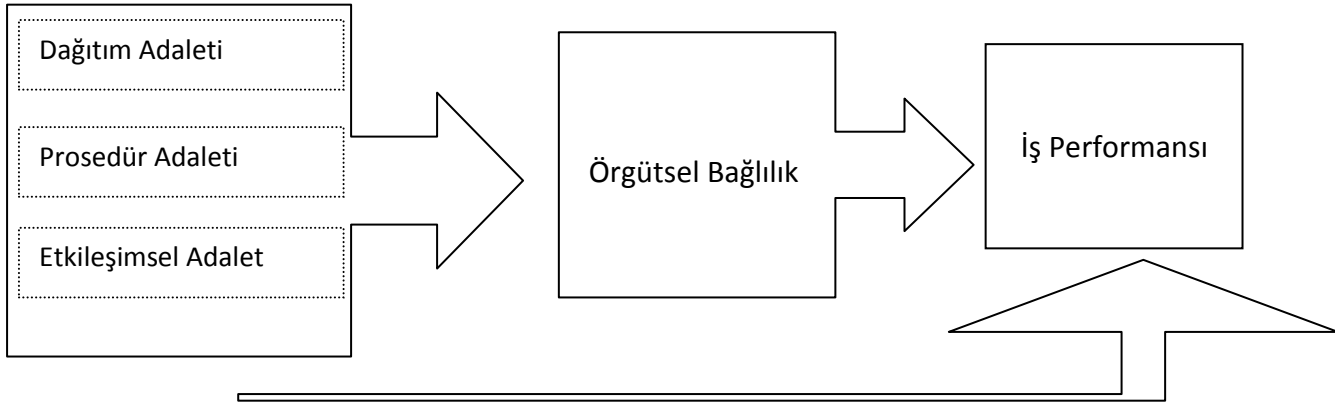
Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı ancak, bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Bu nedenle, örgütsel adaletin çeşitli örgütsel sonuç değişkenleriyle olan ilişkilerinin sorgulanması literatüre katkıda bulunacaktır.

6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul, Sakarya ve Gebze’de bulunan 2 İlköğretim okulu ve 5 Lise olmak üzere 7 okul oluşturmaktadır. Bu okullardaki rastgele seçilen 342 öğretmene anket uygulanmış, ancak sorulara eksik cevap verilen anketler çıkarıldığı için araştırmaya 300 anket dâhil edilmiştir.

6.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel adalet algılamalarının üç alt boyutu olan; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Bağımlı değişkenler ise; örgütsel bağlılık ve iş performansıdır.



Şekil.6.1 Araştırmanın modeli

6.4. Anket Formunun oluşturulması ve verilerin toplanması

Araştırmada Örgütsel Adalet algısını ölçen sorular Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993, s. 527-556) tarafından hazırlanmış olup toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise Babin, Barry J. ve James S. Boles (1998, s. 77-91) tarafından hazırlanmış olup 4 sorudan oluşmaktadır. İş performansı ölçeği ise 2 sorudan oluşmakta olup, Goris, J. R. , Vaught, B. C. ve Pettit, J.D. (2003, s. 327-343) tarafından oluşturulmuştur. Anketin örnekleme uygulanmasıyla ihtiyaç duyulan verilere ulaşılmıştır.

6.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, ilk olarak katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler özetlenerek tablolar halinde düzenmiş, daha sonra faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, Anova ve Duncan testleri, hipotez testleri için regresyon analizleri yapılmıştır.

6.5.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere (Tablo 6.1), ankete cevap veren çalışanların yaş ortalaması yaklaşık 35,7 (std. sap. 8,4) dir. Çocuk sayısı ortalama 1,3 olup (std. sap. 1,02), ortalama 12,6 yıldır (std. sap. 7,86) öğretmenlik yapmaktadırlar.

Tablo 6.1. Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri

	Öğretmenlerin yaşı	Çocuk sayısı	Kaç yıllık öğretmen
Ortalama	35,7655	1,3800	12,6881
Std. sapma	8,40293	1,02589	7,86348
Minimum	20,00	,00	1,00
Maximum	58,00	3,00	36,00

Anketlere cevap veren öğretmenlerden 129 u (% 43) bayan, 171 i (% 57) erkektir. 231 kişi (%77)evli, 69 kişi (%23) bekârdır.79kişi (%26,3) çocuk sahibi değilken, bir çocuğu olan 71kişi (%23,7), iki çocuğu olan 107 kişi (%35,7), üç ve üçten daha fazla çocuk sahibi olan 43 kişi (% 14,3) bulunmaktadır. Bu kişilerin 10 tanesi ön lisans (%3,3), 260 ı (%86,7) lisans, 26 sı (%8,7) ise yüksek lisans mezunudur. Yine bu öğretmenlerin 48 tanesi (%16) sınıf öğretmeni, 60 tanesi (%20) ortaokul branş öğretmeni, 160 tanesi (%53,3) lise branş öğretmeni, 32 tanesi (%10,7) ise anaokulu öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Tablo 6.2. Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	%
Bayan	129	43,0
Bay	171	57,0
Medeni durum	Frekans	%
Evli	231	77,0
Bekar	69	23,0
Çocuk sayısı	Frekans	%
Yok	79	26,3
Bir	71	23,7
İki	107	35,7
Üç ve üçten fazla	43	14,3
Eğitim durumu	Frekans	%
Önlisans	10	3,3
Lisans	260	86,7
yükseklisans	26	8,7
Çalışma pozisyonu	Frekans	%
Sınıf öğretmeni	48	16,0
İlköğretim branş öğretmeni	60	20,0
Ortaöğretim branş öğretmeni	160	53,3
Anaokulu öğretmeni	32	10,7

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 109'u (%36,3) özel okullarda çalışmakta olup, 191 kişi ise (%63,7) MEB'e bağlı okullarda görev yapmaktadır.

Tablo 6.3. Kurumsal Sahiplik Durumu

	Frequency	Percent
Özel	109	36,3
Kamu	191	63,7

6.5.2. Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağılılığın kökenini ortaya koymak amacıyla, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörler beklediğimiz gibi oluşmuş, aynı gruba giren soruların her bir denek için değerlerinin ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır.

Anketi oluşturan Likert tipi 21 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı varimax dönüşümü ile sağlanmış ve hiçbir soru analizden çıkarılmadan bu yapı elde edilmiştir.

Tablo 6.4.'de anketi oluşturan ölçeklerin kaçar adet sorudan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6.4. Anket Soru Dağılımı

	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru sayısı
1. DA: Dağıtım Adaleti	5	-
2. PA: Prosedür Adaleti	5	-
3. EA: Etkileşim Adaleti	5	-
4. OB: Örgütsel Bağlılık	4	-
5. İP: İş Performansı	2	-
Toplam	21	-

Tabloda 6.5.'te de görüleceği üzere, Örgütsel adaletin üç alt boyutu, örgütsel bağlılık ve iş performansına ilişkin yapılan faktör analizinde, değişkenlere ait faktör

yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans ise % 76,123 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 6.5.Değişkenlere İlişkin Faktör Yükleri

	PROSEDÜREL ADALET	ETKİLEŞİMSSEL ADALET	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	DAĞITIMSAL ADALET	İŞ PERFORMANSI
PA8: Karar alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	,836				
PA7: Karar almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur.	,829				
PA10:Çalışanların kararları sorgulamasına izin verir.	,772				
PA9:Kararları net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir.	,770				
PA6:Kararları tarafsız biçimde alır.	,603				
YA12:Bana dürüst ve adil davranır.		,826			
YA11:Bana saygılı ve onurlu davranır.		,810			
YA13:çalışan olarak sahip olduğum haklara saygı gösterir.		,792			
YA14:Bana mantıklı gelen açıklamalarda bulunur.		,730			
YA15:İşimle ilgili her türlü kararı net olarak açıklar.		,702			
OB2:Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.			,890		
OB4:Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.			,862		
OB3:Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.			,829		
OB1:Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.			,785		
DA4:Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum.				,893	
DA2:Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.				,844	
DA3:İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.				,822	
DA5:İşle ilgili yetki ve sorumluluğumun adil olduğunu düşünüyorum.				,616	
DA1:Yöneticilerimce bana verilen çalışma programım adildir.				,516	
İP1:İşinizde gösterdiğiniz performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?					,866
İP2:Yöneticinizin, sizin iş performansınızı nasıl değerlendirdiğini düşünüyorsunuz?					,781

Açıklanan toplam varyans: 76,123; Rotasyon yöntemi: Varimax

6.5.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 6.6.'da ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

“Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir olarak görmektedir. Bu durumda, Tablo 6.6.'ya bakıldığında, alfa değerlerinin 0,58 ile 0,93 oranları arasında oluşu, tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ve uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içerisinde yer aldığını göstermektedir.

Tablo 6.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Güvenirlik katsayısı
1.Dağıtım Adaleti Algısı	$\alpha = 0,8742$
2.Prosedür adaleti Algısı	$\alpha = 0,9135$
3.Etkileşimsel Adalet Algısı	$\alpha = 0,9347$
4.Örgütsel Bağlılık	$\alpha = 0,9028$
5.İş Performansı	$\alpha = 0,5810$

6.5.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 6.7.'de korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Tablo 6.7.'de verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan yola çıkıldığında, Tablo 6.7.'de ($\rho < ,01$ ve $\rho < ,05$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 6.7. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

	DAĞITIMSAL ADALET ALGISI	PROSEDÜREL ADALET ALGISI	ETKİLEŞİMSEL ADALET ALGISI	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	İŞ PERFORMANSI
DAĞITIMSAL ADALET ALGISI	1				
PROSEDÜREL ADALET ALGISI	,553(**)	1			
ETKİLEŞİMSEL ADALET ALGISI	,512(**)	,718(**)	1		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	,401(**)	,386(**)	,467(**)	1	
İŞ PERFORMANSI	,112	,225(**)	,238(**)	,199(**)	1

** Korelasyon, $p < ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü), Korelasyon, $p < ,05$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

6.5.5. Anova Analizi ve Duncan Testleri

Yapılan T-testi sonucunda, öğretmenlerin cinsiyetleri ile, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6.8.Cinsiyet İlişkisi

	F	Sig.
Dağıtım sal adalet algısı	,953	,330
Prosedürel adalet algısı	14,443	,000
Etkileşimsel adalet algısı	15,162	,000
Örgütsel bağlılık	3,133	,078
İş Performansı	1,749	,187

Bayan öğretmenlerin prosedür adaletini algılama ortalamaları (ort. 3,52; std sap. ,69) erkek öğretmenlerin prosedür adaletini algılama ortalamalarından (3,24) daha yüksektir. Aynı zamanda etkileşimsel adaleti algılama ortalamalarına bakılırsa yine bayanların algılamalarının (3,81) erkeklerin algılamalarına göre (3,62) daha yüksek olduğu görülür.

Tablo 6.9.Cinsiyetin Değişkenlere Etkisi

	CINSİYET	N	Ortalama	Std. Deviation
Dağıtimsal adalet algısı	Bayan	129	3,3287	,85542
	Bay	171	3,2292	,95120
Prosedürel adalet algısı	Bayan	129	3,5209	,68758
	Bay	171	3,2433	,95190
Etkileşimsel adalet algısı	Bayan	129	3,8155	,66173
	Bay	171	3,6234	,95839
Örgütsel bağlılık	Bayan	129	3,8198	,79732
	Bay	170	3,7015	,88933
İş Performansı	Bayan	129	3,7907	,62092
	Bay	171	3,8070	,71797

Yapılan analizlerin sonucuna bakılırsa, kurum sahiplik durumunun da öğretmenlerin Dağıtım ve Prosedür adaleti algılamaları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu gözlenir.

Tablo 6.10.Kurumsal Sahiplik Durumunun Değişkenlere Etkisi

	F	Sig.
Dağıtimsal adalet algısı	10,056	,002
Prosedürel adalet algısı	4,697	,031
Etkileşimsel adalet algısı	2,097	,149
Örgütsel bağlılık	7,824	,005
İş Performansı	1,082	,299

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin dağıtım adaletini algılama ortalamaları 3,61 olup(Std. Deviation: ,77768) kamuda çalışanların ortalamalarına göre (ort: 3,08, Std. Deviation: ,92863)daha yüksektir.Yine özel okul öğretmenlerinin prosedür

adaletini algılama ortalamaları (ort:3,44; std sap.75693) kamuda çalışan öğretmenlerin ortalamalarından (3,32, Std. Deviation: ,91006) daha fazladır. Özel okul öğretmenlerinin örgütlerine 4,16 ortalama ile (Std. Deviation: ,68568) kamuda çalışan öğretmenlere göre (3,51, Std. Deviation: ,84852) daha bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6.11.Değişkenlere Kurumsal Sahiplik Durumunun Etkisi

	KURUMSAL SAHİPLİK DURUMU	N	Mean	Std. Deviation
Dağıtımsal adalet algısı	Özel	109	3,6055	,77768
	Kamu	191	3,0817	,92863
Prosedürel adalet algısı	Özel	109	3,4385	,75693
	Kamu	191	3,3194	,91006
Etkileşimsel adalet algısı	Özel	109	3,7890	,76392
	Kamu	191	3,6586	,89060
Örgütsel bağlılık	Özel	109	4,1651	,68568
	Kamu	190	3,5158	,84852
İş Performansı	Özel	109	3,7661	,64034
	Kamu	191	3,8194	,69781

Yapılan anova testi sonucu öğretmenlerin eğitim seviyelerindeki farklılıkların da prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve örgütsel bağlılık üzerinde farklı algılama ve sonuçlara neden olduğu görülmüştür.

Tablo 6.12. Eğitim Seviyesinin Değişkenler Üzerindeki Etkisi

	F	Sig.
Dağıtımsal adalet algısı	,356	,785
Prosedürel adalet algısı	3,991	,008
Etkileşimsel adalet algısı	4,317	,005
Örgütsel bağlılık	6,053	,001
İş Performansı	,623	,601

Tabloda (6.13) da görüldüğü gibi eğitimi yüksek lisans(3,03) olan öğretmenler prosedür adaletini daha zayıf algılamakta, lisans(3,3977) ve ön lisans(3,7200) mezunu öğretmenler ise daha yüksek bir algılamaya sahiptirler.

Tablo 6.13.Prosedürel Adalet Algısı

EĞİTİMDU	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Yükseklisans	26	3,0308	3,0308
lisans	260		3,3977
önlisans	10		3,7200
Sig.		,070	,083

Eğitim durumu ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiye baktığımızda yine ön lisans(3,98) ve lisans (3,74) mezunlarının adalet algısının yüksek lisans mezunlarının adalet algısına göre (3,49) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6.14.Etkileşimsel Adalet Algısı

EĞİTİMDURUMU	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Yükseklisans	26		3,4923
lisans	260		3,7369
önlisans	10		3,9800
Sig.		1,000	,216

Eğitim durumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ön lisans mezunlarının (4,2500), lisans (3,7664) ve yüksek lisans mezunlarına (3,6635) göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülür.

Tablo 6.15.Örgütsel Bağlılık

EĞİTİMDU	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
yükseklisans	26		3,6635
lisans	259		3,7664
önlisans	10		4,2500
Sig.		1,000	,134

6.5.6. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Hipotez testleri için regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıda regresyon tabloları gösterilerek, gerekli açıklamalarda bulunulmuştur.

Tablo 6.16. Adalet Algısı Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Model 1	Standardized Coefficients	t	Sig.
Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık	Beta		
Sabit		8,581	,000
Dağıtım adaleti algısı	,213	3,468	,001
Prosedür adaleti algısı	,015	,191	,848
Etkileşimsel adalet algısı	,346	4,570	,000
$R^2 = 0,245$ $F = 33,291$ $sig. = 0,000$			

Tablo 6.16’da adalet algısı boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F: 33,291$; $p: ,000$) olup R^2 değeri 0,245 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla Etkileşimsel adalet algısı ($\beta: ,346$; $p: ,000$) ve Dağıtım adaleti algısı ($\beta: ,213$; $p: ,001$) örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu sonuçlara göre “ H_{1a} : Dağıtım adaleti örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler” ve “ H_{1c} : Etkileşimsel adalet örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler” hipotezleri kabul edilmiştir. “ H_{1b} : Prosedür adaleti örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler” hipotezi ise desteklenmemiştir.

Tablo 6.17. Adalet Algısı Boyutlarının İş Performansına Etkisi

Model 2	Standardized Coefficients	t	Sig.
Bağımlı değişken: İş Performansı	Beta		
Sabit		16,807	,000
Dağıtım adaleti algısı	-,045	-,658	,511
Prosedür adaleti algısı	,131	1,535	,126
Etkileşimsel adalet algısı	,167	2,024	,044
$R^2 = 0,055$ $F = 6,746$ $sig. = 0,000$			

Tablo 6.17’de adalet algısı boyutlarının iş performansına etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F: 6,746; ρ : ,000) olup R^2 değeri 0,055 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden istatistiksel olarak anlamlı şekilde sadece Etkileşimsel adalet algısı (β : ,167; p: ,044) iş performansını etkilemektedir. Buna göre “H_{2c}: Etkileşimsel adalet iş performansını pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilirken, “H_{2a}: Dağıtım adaleti iş performansını pozitif yönde etkiler” hipotezi ve “H_{2b}: Prosedür adaleti iş performansını pozitif yönde etkiler” hipotezi desteklenmemiştir..

Tablo 6.18.Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkileri

Model 3	Standardized Coefficients	t	Sig.
Bağımlı değişken :İş performansı	Beta		
Sabit		18,426	,000
Örgütsel bağlılık	,199	3,497	,001
R2= 0,04 F=12,228 sig.=0,001			

Tablo 6.18’de örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F:12,228; ρ : ,001) olup R^2 değeri 0,04 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı şekilde (β : ,199; p: ,001) iş performansını etkilemektedir. Buna göre “H₃: Örgütsel bağlılık iş performansını pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

7.SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Zaman geçtikçe dünyamız küçük bir köy haline gelmiş ve pek çok şey hızla önemini yitirmiş olsa da, insanın adalet kavramına yönelik geliştirdiği algılar, etkisini tüm sosyal gruplarda göstermeye devam etmektedir. Bireyin kendisine adil davranılmasına ilişkin isteği doğasında var olan bir güdü olmakla beraber kişilerin uyum içinde yaşamalarını gerektiren tüm organizasyonlarda vazgeçilmez bir gerekliliktir. Aynı zamanda ,bireylerin kendilerini güvende hissetme, ait olma , amaç ve hedefleri olma, etkili olma gibi olumlu duygular oluşturmalarını sağlayan örgütsel bağlılık da örgütlerde etkisini arttırarak kendisini hissettiren bir kavram olagelmektedir.

Bunlardan hareketle bu çalışmada çeşitli eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile,örgütsel bağlılık duyguları ve iş performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili genel bilgilere bakıldığında; 129 bayan ve 171 erkek öğretmenin sorulara cevap verdiği, bunlardan 131'inin evli, 69'unun ise bekar olduğu görülmektedir. Bu öğretmenlerin 79'u çocuk sahibi değilken, 71'i bir çocuk, 107 kişi iki çocuk, 43 kişi ise üç ve daha fazla sayıda çocuk sahibidir. Yine bu öğretmenlerin dört tanesi lise, 10 tanesi önlisans, 260'ı lisans, 26'sı ise yüksek lisans eğitimini tamamlamış kişilerdir. Çalışma pozisyonlarına bakılırsa; 32'sinin anaokulu öğretmeni, 48'inin sınıf öğretmeni, 60'ının ortaokul branş öğretmeni, 160'ının ise lise branş öğretmeni olduğu görülür.

Yapılan analizler sonucu;

- Cinsiyet ile prosedür ve etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre bayan öğretmenlerin hem prosedür hem de etkileşim adaletini algılamaları erkek öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.
- Özel okullarda çalışan öğretmenlerin hem dağıtım hem de prosedür adaleti bakımından, kamuda çalışan öğretmenlere göre kurumlarını daha adil buldukları görülmüştür.

- Yine özel okul öğretmenlerinin örgütlerine, kamuda çalışanlara göre daha bağlı olduğu görülmüştür.
- Eğitim seviyesi ve adalet algılamaları arasındaki ilişkiye bakılırsa; lisans ve ön lisans mezunlarının, etkileşim adaleti ve prosedür adaleti algılamalarının, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- Yine eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında; lisans ve ön lisans mezunlarının örgütlerine daha bağlı oldukları görülmüştür.
- Regresyon analizleri ile, etkileşim adaletinin ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir.
- Örgütsel bağlılığın anlamlı şekilde iş performansını arttırdığı ortaya çıkmıştır.
- Buna karşılık, etkileşimsel adaletin az da olsa iş performansını etkilediği görülmüştür.

7.1. Araştırmacılar için Öneriler:

- Bu araştırma Marmara Bölgesinde kısıtlı sayıda okul ve öğretmen üzerinde yapılmıştır. Benzer araştırmaların daha fazla okul ve örneklem üzerinde yapılması, araştırmaya farklı bölgelerdeki okulların da dahil edilmesi ve elde edilen sonuçların karşılaştırmalarının yapılması, örgütsel adalet konusundaki tablonun daha gerçekçi olarak ortaya konulması açısından yararlı olacaktır.
- Bu araştırmadan yola çıkarak, Örgütsel adalet algılamalarını, örgütsel bağlılığı ve iş performansını arttırmaya yönelik yeni modeller oluşturulabilir.
- Bu araştırmada yapılan çalışmalar kamu ve özel sektörde ayrı ayrı yapılarak elde edilen spesifik bilgiler ışığında sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Demografik değişkenlerin etkileri ayrıntılı olarak incelenebilir.

7.2. Yöneticiler için Öneriler:

- İnsan adalet arayışını işyerinde de aramaya devam ettiğinden, okulda uygulanan kural ve yöntemlerin öğretmenler tarafından adil algılanıp algılanmadığı, yöneticiler tarafından mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerle olan ilişkilerinde onların etkileşim adaleti algılamalarını olumsuz yönde etkileyecek davranışları en aza indirmelidirler.

- Okul yöneticileri öğretmenlerle daha fazla iletişim kurarak ve onlara daha fazla bilgi vererek, edinilen yanlış adalet algılarının düzeltilmesi konusunda daha hassas olmalıdır.
- Okul yöneticileri, kaynakların, ödül ve cezaların adil dağıtımını sağlayarak öğretmenlerle arasında bir güven ilişkisi kurmalı; onlara saygı ve sevgi göstererek, takdir ederek, kararlara öğretmenlerin de katılımını sağlayarak , itiraz edebilme ve kararı değiştirebilme fırsatı tanıyarak öğretmenlerin adalet algılarını arttırmalı ve bu yönde çalışmalar yapmalıdır.
- Okul yöneticileri eksikliklerini görebilmek için zaman zaman öğretmenlerin adalet algılamalarını ölçen çalışmalar yapmalıdırlar.

Uluslararası rekabetin iş dünyasında hızlı değişmelere neden olduğu günümüzde, tüm işletmeler çalışanlarından yüksek performans beklemekte, bunu gerçekleştirmek için de çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler. Bu durum en önemli dayanağı insan gücü olan eğitim sektöründe daha bir önemli hale gelmektedir. Öğrencileri şekillendiren, yeteneklerini keşfeden, gelişimlerini tamamlamalarına katkı sağlayan öğretmenlerin bu ağır sorumluluğun altından kalkabilmesi, kendisine verilen önem ve değerle orantılı olacaktır. Yaptığımız çalışma sonucu etkileşim adaletinin ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın da anlamlı şekilde iş performansını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bu da bize göstermektedir ki eğitim kalitesinin artırılması ve sürekliliğin sağlanmasında öğretmenlerin adalet algılamaları ve buna bağlı olarak geliştirdikleri örgütsel bağlılık duygusu çok önemlidir.

KAYNAKLAR

1. Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange. L.Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology. Vol:2, pp.267-269. San Diego Academic Press.
2. Griffin, Ricky, Moorhead, Gregory (1986), Organizational Behavior. Houghton Mifflin Company.
3. Agca, V., (2005), Denizli Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalardaki Girişimcilik Yapısı ve Performans İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
4. Akal, Z., (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara.
5. Akbaba, A., (2006), Measuring Service Quality in the Hotel Industry : A Study in a Business Hotel in Turkey, Hospitality Management (25), pp. 170-192.
6. Akgemci, Tahir,(2001), “Performans Değerlendirmesi”, Gazi Kitabevi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, s. 165-184.
7. Alexander, S. and Ruderman, M. (1987), The role of procedural and distributive justice in organizational behaviour. Social Justice Research, Vol.1, pp. 177-198.
8. Alkış, Hüseyin,(2001). Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
9. Ambrose, Maureen L. (2000), Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables. Social Justice Research, 13:1,pp. 25-40.
10. Anderson Denise M., Shnew Kimberly J. (2003), “Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field”, Journal Of Leisure Research, Vol. 35, No. 2.
11. Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science

Quarterly (21), pp. 1-14.

12. Arnold J., Cooper C. L., I. T. Robertson,(1998), Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace, Great Britain, Ashford Colour Press.
13. Babin, Barry J. ,and James S. Boles (1998), Employee Behavior in a Service Environment: A model and Test of Potential Differences Between Men and Women, Journal of Marketing, 62 (April), pp. 77-91
14. Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:7 Sayfa:1 -30
15. Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Kasım, Ankara.
16. Balcı, A. (2003), Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
17. Barling, J. and Philips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. Journal of Psychoogy, Nov93, Vol. 127(6), pp.649, 8p, 1 chart
18. Barrick, Murray R.; Michael K. Mount,(2002), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. Fundamentals of Organizational Behavior, Volume 1, Edited by: Cary L. Cooper, Sage Publications, pp.133-154.
19. Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.
20. Bas, İ.M. ve Tartar, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktive Merkez Yayını, Verimlilik Dergisi, No:435, Ankara.
21. Bayram, L . (2005) , Yönetimde Yeni Bir Paradigma : Örgütsel Bağlılık , Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık, Sayı:59.
22. Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. Sayıştay Dergileri, Sayı:62, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf>. (15.03.2008).

23. Becker, H.S.(1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-42.
24. Benligiray, Serap,(2006). Bilgi Teknolojisi Sektöründe İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6, 2: s.31-54.
25. Berkowitz, L., Fraser, C.,Treasure, P.,Cochran, S.,(1987), Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 549.
26. Beugre Constant D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *Journal of Human Resource Management*,13: 7, pp.1091-1104.
27. Bies Robert J. (2001), *Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane*, *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, pp. 91.
28. Bies, Robert J., Shapiro, Debra L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*, 31:3, pp.676-685.
29. Bingöl, D. (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
30. Blader and Tyler,(2003), “What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four – Component Model of Procedural Justice”, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, pp.113- 118.
31. Brockner, Joel, Konovsky, Mary, Schneider, Rochelle Cooper, Folger, Robert, Martin, Christopher, Bies Robert J. (1994). Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. *Academy of Management Journal*, 37:2, pp.397-409.
32. Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
33. Ceylan, A. ve Demircan N. (2002). *Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Arastırma*, İstanbul Üniversitesi,

İşletme Fakültesi Dergisi, C: 31, S: 1, Nisan.

34. Charash, Yochi Cohen, Spector, Paul E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86:2, pp.278-321.
35. Chiu, Shan - Kou, (2004), The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration Yayınlanmamış Doktora Tezi.
36. Chow , I. , H., (1994), Organizational Commitment and Creer Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan , *International Journal of Career Management*, 6 (4), pp. 3-9.
37. Cohen, Aaron,(1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behavior* 13, 6, pp.539- 558, November.
38. Colquitt, Jason A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86,3, pp.386-400.
39. Colquitt, Jason A. , Conlon, Donald E., Wesson, Micheal J., Porter, Christopher O.L.H., Ng, K. Yee (2001). Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, pp.425-445.
40. Commeiras N., Fournier C.(2001) “Critical Evaluation of Porter et al.’s Organizational Commitment Questionnaire: Implication for Researchers”, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol: 21, Sayı: 3, pp.239-245.
41. Cowherd Douglas M., Levine David I.(1992), Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2.
42. Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunnelling through themaze. Cooper and T. Robertson (Ed.), *International*

Review of Industrial and organizational psychology, pp. 317-372, New York: John Wiley and Sons.

43. Cropanzano, R. and Wright, T. A.(2003), Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Pardigms. Human Resoruce Management Reviw, 13, pp.7-39.
44. Çakmak, K. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
45. Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık
46. Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. 3.Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
47. Çolakoğlu, Ü. (2005).(Edt. Demir, C.) Konaklama İşletmelerinde insan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
48. Çöl G., Gül H. (2005), Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1.
49. Deal T. E., Kennedy A. A.(2000) Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life, Perseus Books, New York-U.S.A.
50. Dessler G. (1998), Management: Leading People and Organizations in The 21st Century, Prectice- Hall, New Jersey.
51. Dieckman, Kristina A., Barsness, Zoe I., Sondak, Haris. (2004). Uncertainty, Fairness Perceptions and Job Satisfaction: A Field Study. Social Justice Research, 17:3, pp.237-255.
52. Dinçer, Ömer; Yahya Fidan (1997), İşletme Yönetimine Giriş, 3. Baskı, Beta BasımYayım Dağıtım, İstanbul.
53. Dubrin A. J. (2005), Fundamentals of Organizational Behavior, 3. Edition, Thomson South- Western, Canada.
54. Duran E., Çelik M., (2011).e-Journal of New World Sciences Academy, Volume: 6, Number: 2, Article Number: 4C0099

55. Durmaz, F.(1998), Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı II, s. 85-99.
56. Erdil, O.(1998), İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler, 12-14 Kasım Antalya, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2, s. 164-180.
57. Erdoğan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, USA, pp.555-578.
58. Eren, E. (2000), İşletmelerde Yenilik Politikaları. İstanbul: Formül Yayınları.
59. Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Yenilenmiş VI. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
60. Etzioni, A. (1975). A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and Their Correlates. New York: The Free Press.
61. Etzioni, A.(1961), A Comparative Analysis of Complex Organizations : On Power, Involvement, and Their Correlates, Free Press of Glencoe (New York).
62. Fidan, Y.(1997), İşletme Yönetimine Giriş, 3. Baskı, Beta BasımYayım Dağıtım, İstanbul.
63. Finegan, E.J. (2000). “The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment”. *The Leadership and Organization Development Journal*. Cilt: 24. Sayı:5, pp. 273 -284
64. Folger R., Cropanzano R.(1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Inc., USA.
65. Folger R., Cropanzano R.(2001), *Fairness Theory: Justice as Accountability, Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, pp. 1.
66. Folger R, Konovsky Mary A.(1989), *Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions*”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 32, Iss. 1, pp.115-130.

67. Franz, C. (2004). A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice. Wayne State University, Detroit, Michigan, pp.1-158.
68. George, J. M. ve Jones, G. R.(1999) , Understanding and Managing Organizational Behavior, Massachusetts: Addison Wesley.
69. Gibson J. G., Ivancevich J. M., Donnelly J. H.(2000), Organizations Behavior Structure Progresses,Tenth Edition, McGraw-Hill, United States of America.
70. Gilliland, Stephen W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to A Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79: 5, pp.691-701
71. Gopinath, C., Becker, Thomas E. (2000), Communication, Procedural Justice and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 63-83.
72. Goris, J. R. , Vaught, B. C. , and Pettit, J.D. (2003), Effects of trust in superiors and influence of superiors of the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, Vol.17, No. 3, pp. 327-343
73. Gözler, Ö.(2007), Şirkete Bağlılık, Ciroyu Artırır mı?, *Capital Dergisi* 2007/2, Şubat .
74. Greenberg, J.(1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1.
75. Greenberg, J.(1987), Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1.
76. Greenberg, J. (1990), Organizational justice: yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, Vol. 16 pp.399-432.
77. Greenberg, J. ve Colquitt, J. (2005), *Handbook of Organizational Justice*. Routledge.
78. Greenberg, Jerald, Bies, Robert J. (1992), Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, pp.433-444.

79. Greenberg, J., Cropanzano, R.(2001), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, pp. 246-248.
80. Gültekin, V. (Yazı Kurulu Başkanı) (1983). *Hayat Ansiklopedisi*. Doğan Kardeş Yayınları1. Cilt, Hakan Ofset, İstanbul.
81. Gürkan, Y.(1995), *Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi*, Vergi Dünyası, Sayı 169, Eylül, s.48- 69.
82. Hartmann LC. and Bambacas M. (2000), *Organizational commitment: A multi method scale analysis*. *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 1, pp.89-108.
83. Hoy, Wayne K. ve Tarter, C. John, (2004); *Organizational justice in schools: no justice without trust*. *International Journal of Educational Management*, Emerald Group Publishing Limited, Volume: 18 Number 4, pp.250-259
84. İbicioğlu, H. (2000), *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 15, 1,pp. 13-22.
85. İlsev, A. (1997), *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
86. İnce M., Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları.
87. İşbaşı, Janset Özen. (2001). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1 (1), s.51-90.
88. İşcan, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok.(2004) *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*, S.B.F Dergisi 59, 1.
89. Jackson P. R. (2004), *Employee Commitment to Quality: Its Conceptualisation and Measurement*”, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol: 21, Sayı: 7, pp.714-730
90. Jaros S. J. (1991), *An Assessment of Meyer and Allen’ s Three-Component Model*

of Organizational Commitment and Turnover Intentions”, *Academy of Management Journal*, (1995),pp. 317- 321.

91. John Wiley and Sons Anderson, Denise M., Shinew, Kimberly J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Reccuring Issue in the Field. *Journal of Leisure Research*, 35:2, pp.228-247.
92. Kahya, E.(2007), The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, pp. 515-523.
93. Kanter, M.R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, XXXIII, Sayı:4, pp.499-517.
94. Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE. İstanbul.
95. Kaya, O. (2007), Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı.
96. Kerlinger, F.N. (1986), *Foundations of Behavioral Research*, Orlando, FL., Usa.
97. Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini, ve iş bağlılığı ilişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, s.115-116
98. Konovsky, M.A.,Cropanzona, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitude and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, s.698-707.
99. Konovsky, Mary A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations. *Journal of Management*, 26:3, pp.489-511.
100. Konovsky, Mary A., Cropanzano, Russell. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76:5, pp. 698-707.
101. Kutanis ve Çetinel (2010) Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? *Dumlupınar*

Ü.Sosyal Bilimler Dergisi Nisan sayı 26,s.186

102. Lambert, Eric. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, USA, pp.155-168.
103. Lau and Lim, www.af.ecel.uwa.edu, 20.11.2005
104. Lawler, E.J. ve Yoon, J. (1996). Commitment in Exchange Relations: Test of A Theory of Relational Cohesion. *American Sociological Review*, LXI, pp.89-108.
105. Leck, Joanne D., Saunders, David M., Charbonneau, Micheline, (1996), Affirmative Action Programs: An Organizational Justice Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 17:1, ABI/Inform Global, pp.79-89.
106. Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
107. Luthans F.(1995), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGrawHill, Singapore.
108. Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J.(2002), Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health, *American Journal of Public Health*, Vol. 92, Iss. 1, pp.107.
109. Masterson Suzanne S., Lewis Kyle, Goldman Barry M., Taylor M. Suzan,(2000),Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Iss. 4.
110. Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M., (1990),A Review of Meta Analysis of then Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychology Bulletin*. Cilt: 108. pp. 951 -995
111. Mathis, Robert L., John H. Jackson,(2000) *Human Resource Management*, Ninth Edition, South-Western Collge Publishing.
112. McConnell C. J. (2003), A Study of the Relationships Among Person-Organization Fit and Affective, Normatif and Continuance Components of Organizational Commitment, *The Journal of Applied Mangement and Entrepreneurship*, Vol: 8, Sayı: 4, pp.137- 156.

113. McFarlin, Dean B., Sweeney, Paul D. (1992). Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personnel and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, pp.626-637.
114. McGEE, G.W., Ford, R. C. (1987). Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of The Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, LXXII, vol: 4, pp.638-644.
115. Meyer , J. P. ve Allen , N. J., (1991) , A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
116. Meyer J. P., Irving P. G. ve Allen N. J. (1998), Examination of the Combined Effect of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 19, pp.29- 52.
117. Meyer, J. P. ,Allen N. J. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 75, No:6.
118. Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984) , Testing the Side - Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Implications, *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-378.
119. Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage Publications. United Kingdom
120. Moorman, Robert H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76:6, pp.845-855.
121. Morris J.H., Sherman J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*. 24, pp.512-526
122. Mottaz, C. J. (1988), Determinants of Organizational Commitment, *Human Relations*, 41, pp. 467-482.
123. Mottaz, Clifford J. (1989), An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *The Sociological Quarterly* 30, 1, pp.143-158, March.

124. Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Pres.
125. Nelson, Debra L. (1994), *Jmaes Campbell Quick; Organizational Behavior Foundations, Realities, and Challenges*, West Publishing Company.
126. Niehoff, B. P. , and Moorman, R.H. (1993), *Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*, *Academy of Management Journal*, 36 (3), pp.527-556
127. Northcraft, Gregory B.; Margaret A. Neale (1990), *Organizational Behavior*, The Dryden Press.
128. O'Reilly, Charles and Jennifer Chatman.(1986), *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*, *Journal of Applied Psychology* 71, 3,pp. 492-499, August.
129. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. Organ, D. W. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. In B. M.Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43–72). 12 edition, Greenwich, CT: JAI Press.
130. Örucü, E.; Türk, Z., Süngü,A. (2003), *Kit'lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Mugla – Yatagan Termik Santrali Örneği)*, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 51-62.
131. Öz, B. (2003), *Dispositional Affectivity and Job Performance: Mediating Effects of Job Satisfaction*, *Yüksek Lisans Tezi*, Orta Dogu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
132. Özarslan, Kırpık, G.(2002), *Çalışan Kisiligi ile İş Tatmini ve Performans Etkinligi Üzerine Bir Sağlık Kurumunda Araştırma*, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
133. Özbenli, Ş.(1999), *The Impact of Job Satisfaction and Organisational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance*, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

134. Özdevecioğlu M.(2003), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İBF Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, s.113- 130.
135. Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, pp.77-96.
136. Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2001). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
137. Özmen, Ömür Timurcanday, Arbak, Yasemin, Özer, Pınar Süral. (2005). Değerler ve Adalet. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, s.161-162.
138. Pearson, C.A (1997). Contribution of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70,4, pp.357-380.
139. Penley, L., Gould, S.(1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organization. *Journal of Organizational Behavior*. 9, pp.45-57
140. Pfeffer, J., Langton, N.(1993), The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3.
141. Porter L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T. ve Boulian, P. V.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 19, No. 5, pp.603- 609.
142. Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organizational Man Revisited, *Academy of Management Review*, Volume 12, N.1, pp.462.
143. Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10, 3, pp.465-476.

144. Ritchie, J.B., Thompson, P.(1998); Organization and People, Fourth Edition, West Publishing Company.
145. Robert J. Bies, (2001), "Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane", Jerald Greenberg, Russel Cropanzano; Advances in Organizational Justice, Stanford University Press, California, , pp. 91.
146. Robinson, Karen L. (2004). The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, pp.1-156.
147. Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment , The Leadership and Organization Development Journal. Cilt:21. Sayı:1, pp.30 -35
148. Schminke M., Cropanzano R., Rupp D. (2002), Organization Structure and Fairness Perceptions:The Moderating Effects of Organizational Level, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol: 89, pp.881- 905.
149. Schultz, D.P ve Schultz. S.E. (1990). Psychology And Industry Today, An Introduction to Industrial And Organizational Psychology (Fifth Edition), New York: Macmillian.
150. Skitka, Linda J. (2003). Of Different Minds: An Accessible Identity Model of Justice Reasoning. Personality And Social Psychology Review, 7:4, pp.286-297.
151. Skitka, Linda J., Mullen, Elizabeth. (2002). Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning. Personality and Social Psychology, Pspb, 28:10, pp.1419-1429.
152. Somers, Mark J., Dee Birnbaum,(1998), Work-Related Commitment and Job Performance: It's Also The Performance That Counts", Journal of Organizational Behavior,19, pp. 621-634.
153. Sökmen, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik

- Ampirik Bir Arastırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
154. Steven L. Blader, Tom R. Tyler,(2003) ,What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four –Component Model of Procedural Justice, Human Resource Management Review, Vol. 13, pp.113, 115.
155. Swailes, S.(2002), Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures, International Journal of Management Reviews, Vol: 4, Sayı: 2, pp.155- 178.
156. Takeuchi, Riki, Marinova, Sophia V., Lepak, David P, Moon, Henry K. (2004). Justice Climate As A Missing Link for the Relationship Between High Investment HRM Systems and OCBS. Academy of Management Best Conference Paper, 1-6.
157. Tang, Thomas Li-Ping, Baldwin, Linda J. Sarsfield. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. S.A.M. Advanced Management Journal, 61.3; Abı/Inform Global, pp.25-31.
158. Tekin, A. (2002), İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
159. Tiryaki, T. (2005), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
160. Titrek, O.(2009), Employee’s Organizational Justice Perceptions In turkish Schools. Social Behavior and Personality, Vol:37, pp. 553.
161. Töremen, F. (2001), Öğrenen Okul, Ankara: Nobel Yayınları.
162. Tutar, H. (2007),Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, S.3,pp. 97-120.
163. Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital: Competence x Commitment, Mitsloan Management Review 39, 2: 15-26, Winter.

164. Uygur, A. (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul, İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
165. Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşyeri ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları, Değerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
166. Viswesvaran, Chockalingam, Ones, Deniz S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38,3, pp.193-203.
167. Wallace J. E. (1997), Becker's Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection, *Human Relations*, Vol: 50, Sayı: 6, pp.727- 749.
168. Wasti, S. A. (2000), Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayınları, s.201-224
169. Wasti, S. A. (2001) Örgütsel adalet ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve gerçeklik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, s.33-50
170. Williams Margaret L., Malos Stanley B., Palmer David K. (2002), Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences, *Journal of Management*, Vol. 28, Iss. 2.
171. Wu, F. ve Cavusgil, T. (2006) , Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in Interfirm Relationships, *Journal of Business Research*, 59 (1), pp. 81- 89.
172. Yang, Jane, , Peng, T.K., Mossholder, Kevin W. (2004). Procedural Justice Climate and Group Power Distance Orientation: A Case of Cross-Level Effects. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.
173. Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara, pp.1-161.
174. Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet

Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmış
Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kocaeli' de doğdum. İlk ve orta öğrenimimi aynı ilde tamamladıktan sonra 1996 yılında İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümünü kazandım. 2000 yılındaki mezuniyetimin ardından özel eğitim kurumlarında Biyoloji Öğretmeni olarak göreve başladım.

2001-2002 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde tezsiz yüksek lisans eğitimimi tamamladım.2010 Yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon alanında tezli yüksek lisans eğitimime başladım.

Halen özel bir eğitim kurumunda biyoloji öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Evli ve iki kız çocuğu annesiyim.

EKLER

Ek 1.Anket Formu Örneği

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü



Bu anket formu Yüksek Lisans Tez çalışmamla ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır. Ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş ve eğitim hayatına önemli katkılarının olacağını düşünmekteyim. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerinize gerek yoktur. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

Tezi Hazırlayan:

Ayşe Nur AKYÜZ

İrtibat: yamanakyuz@hotmail.com

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi sağ taraftaki kutucuktan bularak işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Bölüm 1.

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular bulunmaktadır.Durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Yaşınız :

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
 Medeni Durum: Evli Bekar
 Çocuk Sayısı: Yok 1 2 3 ve 3 den fazla

Eğitim Durumu : Lise Ön Lisans Lisans Y. Lisans Doktora
 Çalıştığınız Pozisyon: Anaokulu Öğrt. Sınıf öğretmeni
 İlköğretim Branş Öğrt. Ortaöğretim Branş Öğrt.

Kaç yıldır öğretmenlik mesleğini sürdürüyorsunuz?

Çalıştığınız Okulun Adı :

Kurumunuzun Sahiplik Durumu : Özel Kamu

Bölüm 2.

Dağıtım Adaleti ile ilgili sorular:

	1	2	3	4	5
Yöneticilerimce bana verilen çalışma programım adildir					
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum					
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum					
Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum					
İşle ilgili yetki ve sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.					

Prosedür Adaleti ile ilgili sorular:

	1	2	3	4	5
Tarafsız biçimde alır					
Almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur					
Alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
Net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir					
Çalışanların sorgulamasına izin verir					

Etkileşim Adaleti ile ilgili sorular:

	1	2	3	4	5
Bana saygılı ve onurlu davranır					
Bana dürüst ve adil biçimde davranır					
Çalışan olarak sahip olduğum haklara saygı gösterir					
Bana mantıklı gelen açıklamalarda bulunur.					
İşimle ilgili her türlü kararı net olarak açıklar					

Örgütsel Bağlılık ile ilgili sorular:

	1	2	3	4	5
Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir					
Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum					
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum					

İş Performansı ile ilgili sorular

	1	2	3	4	5
İşinizde gösterdiğiniz performansınızı nasıl değerlendirirsiniz? .					
Amirinizin, sizin iş performansınızı nasıl değerlendirdiğini düşünüyorsunuz					