

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖDÜLLENDİRME  
ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:  
İSTANBUL İLİ ATAŞEHİR İLÇE EMNİYET  
MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
İshak TEKELİ**

**Danışmanı  
Yrd.Doç.Dr.Özlem ATAN**

**İstanbul - 2014**

## ÖNSÖZ

Günümüzde çetin rekabetlerin yaşandığı çevrede ayakta kalmaya çalışan örgütler için, en önemli değer ve rekabetçi üstünlük yaratan unsur “insan” olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki çalışanlar arasında adil bir yaklaşım sergileyen örgütlerde çalışanın örgüte bağlılığı artmakla birlikte örgüt içi motivasyon, performans ve etkinlik gibi değişkenler de olumlu etkilenmektedir. Çalışma ortamında etkili bir ödüllendirme sistemi uygulamak, bir başka deyişle çalışanların doğru zamanda doğru ödüllerle adil bir şekilde ödüllendirilmesi çalışanların çalışma şevkini ve yaratıcılıklarını arttıracak, çalışanların morallerinin yükseltecek ve güdülenmesini arttıran örgüte bağlılığını sağlayacaktır. Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle iş görenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüz rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip çalışanları güçlendirerek örgütte tutmanın yolu eğitim, kişisel gelişim, yükselme, adil davranma, yaptığı işin değerine ve gösterdiği performansa göre ödüllendirme gibi stratejik araçları kullanmaktan geçmektedir. Çalışanların güçlendirmenin örgütsel bağlılığı arttırarak örgütsel başarı ve etkinliği artıracığı, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesinin arttıracığı düşünülmektedir. İş yaşamında çalışanın bağlılığının sağlanması örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri olmuş ve pek çok araştırmacı tarafından bu soruna ilişkin farklı çözüm yolları üretilmiştir. Bu çalışmanın amacı da örgütsel bağlılığın sağlanmasında adaletin ve ödüllendirmenin önemi vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda tez çalışmada İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğünde görev yapan polis memurlarına yönelik gerçekleştirilen araştırmayla; örgütsel adalet ve ödüllendirme algısının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi incelenmektedir.

Araştırma ve çalışmalarım sürecinde bana yol gösteren olan değerli tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Özlem ATAN hocama, çalışmamda bana güç veren ve desteğini esirgemeyen değerli Rabia DEMİR GÜVENLİ arkadaşşıma, anketleri yanıtlayarak çalışmamı anlamlı kılan tüm katılımcılara ve tez çalışmamın her aşamasında beni destekleyen sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İstanbul, 2014

İshak TEKELİ

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No.

ÖNSÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	VII
TABLULARIN LİSTESİ .....	VIII
ÖZET.....	X
ABSTRACT .....	XI
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI .....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Örgütsel Adalet Algısının Tanımı .....	5
1.1.2. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları .....	8
1.1.2.1. Dağıtımsal Adalet Algısı .....	9
1.1.2.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet Algısı .....	10
1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet Algısı .....	12
1.1.3. Adalet Algısı İle İlgili Teoriler .....	13
1.1.3.1. Reaktif İçerikli Teoriler .....	16
1.1.3.2. Proaktif İçerikli Teoriler .....	17
1.1.3.3. Reaktif Süreç Teoriler .....	19
1.1.3.4. Proaktif Süreç Teoriler .....	19
1.1.4. Adalet Algısının Unsurları .....	20
1.1.4.1. Eşitlik .....	20

1.1.4.2. Karşılıklılık .....	21
1.1.4.3. Rasyonellik .....	21
<b>2. BÖLÜM.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. ÖDÜLLENDİRME ALGISI .....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Ödüllendirme Algısı Kavramı Tanımı ve Önemi .....	22
2.1.2. Ödüllendirme Algısı Sistemi .....	24
2.1.3. Ödüllendirme AlgısıSistemin Amacı .....	28
2.1.4. Ödüllendirme Algısı Stratejileri .....	31
2.1.5. Ödüllendirme Algısı Türleri .....	32
2.1.5.1. İçsel Ödüller .....	35
2.1.5.2. Dışsal Ödüller .....	37
<b>3. BÖLÜM.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>39</b>
3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	39
3.1.2. Örgütsel Bağlılık Önemi .....	45
3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar .....	49
3.1.3.1. Mesleğe Bağlılık .....	49
3.1.3.2. İşe Bağlılık .....	50
3.1.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık .....	52
3.1.3.4. İtaat .....	52
3.1.3.5. Sadakat .....	53
3.1.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması .....	54
3.1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	55
3.1.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....	57
3.1.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	59
3.1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	60
3.1.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	62
3.1.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....	63
3.1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	67
3.1.4.2.1. Becker'inYah Bahis Yaklaşımı .....	68

3.1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....	70
3.1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	71
3.1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	72
3.1.5.1. Kişisel Faktörler .....	72
3.1.5.1.1. Yaş .....	72
3.1.5.1.2. Eğitim Düzeyi .....	73
3.1.5.1.3. Cinsiyet .....	74
3.1.5.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem).....	76
3.1.5.1.5. Medeni Durum .....	77
3.1.5.2. Örgütsel Faktörler .....	78
3.1.5.2.1. Örgüt Kültürü .....	78
3.1.5.2.2. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı .....	79
3.1.5.2.3.Örgütün Yönetim Tarzı ve Liderlik .....	80
3.1.5.2.4. Ücret Düzeyi .....	80
3.1.5.2.5. Rol Belirsizliği ve Çatışma .....	81
3.1.5.2.5. İşin Niteliği ve Önemi .....	82
3.1.5.2.6. İletişim .....	83
3.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	85
3.1.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans .....	85
3.1.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Stres .....	86
3.1.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı İle İşten Ayrılma Niyeti .....	87
3.1.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık .....	88
3.1.6.5. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma .....	89
<b>4. BÖLÜM.....</b>	<b>90</b>
<b>4.1. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA</b>	
<b>ETKİSİ .....</b>	<b>90</b>
<b>4.2. ÖDÜLENDİRME ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ....</b>	<b>93</b>
<b>4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, ÖDÜLENDİRME ALGISI</b>	
<b>VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>95</b>

<b>5. BÖLÜM</b> .....	97
<b>5.1. ARAŞTIRMA AMACI</b> .....	97
5.1.1. Teorik Model, Hipotezler ve Araştırma Soruları .....	97
<b>5.2. ÖRNEKLEM VE PROSEDÜR</b> .....	98
<b>5.3. METOD</b> .....	99
5.3.1. Kullanılan Ölçüm Araçları .....	99
5.3.2. Kullanılan İstatistik Analizleri.....	100
<b>5.4. DEMOGRAFİK ANALİZLER</b> .....	100
<b>5.5. BULGULAR</b> .....	105
5.5.1. Faktör Analizleri ve Ölçüm Araçlarının Güvenirlikleri .....	105
5.5.1.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi.....	105
5.5.1.2. Ödüllendirme Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi.....	107
5.5.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi ..	108
5.5.2. Regresyon Analizleri .....	110
5.5.2.1. Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi .....	111
5.5.2.1.1. Tutumsal Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları ArasındakiEtki .....	111
5.5.2.1.2. Davranışsal Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki .....	111
5.5.2.1.3. Çoklu Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları ArasındakiEtki.....	112
5.5.2.2. Örgütsel Adalet Algısının, Ödüllendirme Algısı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi .....	112
5.5.2.2.1. Otokontrol İçsel Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki .....	112
5.5.2.2.2. Geribildirim İçsel Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki .....	113

5.5.2.2.3. Dışsal Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki .....	114
5.5.2.3. Ödüllendirme Algısının, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Bir “Ara Değişken” Vazifesi Görmesini İnceleyen Regresyon Analizi.....	114
5.5.2.3.1. Tutumsal Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri .....	114
5.5.2.3.2. Davranışsal Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri .....	115
5.5.2.3.3. Çoklu Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri .....	116
<b>SONUÇ ve TARTIŞMA .....</b>	<b>118</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>123</b>
<b>EK 1</b>	
<b>ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....</b>	<b>140</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>144</b>

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No.</u></b>
Şekil 1: Ödül Türleri .....	34
Şekil 2 : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	55
Şekil 3: Araştırmanın Teorik Modeli ve Çerçevesi .....	97
Şekil 4 : Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı .....	109



## TABLULARIN LİSTESİ

### Sayfa No.

Tablo 1: Adalet Teorileri/Kuramları .....	15
Tablo 2: Adalet Teorisi/Kuramı Kategorilerini Açıklayan Sorular .....	15
Tablo 3: Yaş İle İlgili Frekans Tablosu .....	101
Tablo 4: Cinsiyet İle İlgili Frekans Tablosu .....	101
Tablo 5: Medeni Durum İle İlgili Frekans Tablosu .....	101
Tablo 6: Eğitim Durumu İle İlgili Frekans Tablosu .....	102
Tablo 7: İş Yaşamı Çalışma Süresi Durumu İle İlgili Frekans Tablosu .....	102
Tablo 8: Mesleki Çalışma Süresi Durumu İle İlgili Frekans Tablosu .....	103
Tablo 9: Ücret Düzeyi Durumu İle İlgili Frekans Tablosu .....	103
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri .....	104
Tablo 11: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu .....	106
Tablo 12: Ödüllendirme Algısı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu .....	107
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Tablosu .....	108
Tablo 14: Tutumsal Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi .....	111
Tablo 15: Davranışsal Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi .....	112
Tablo 16: Çoklu Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi .....	112
Tablo 17: Otokontrol İçsel Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi .....	113
Tablo 18: Geribildirim İçsel Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi .....	113
Tablo 19: Dışsal Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi .....	114

Tablo 20: Tutumsal Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi .....	115
Tablo 21: Davranışsal Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi .....	116
Tablo 22: Çoklu Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi .....	117

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : İshak TEKELİ  
Anabilim Dalı : İşletme  
Program : İşletme  
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans- Haziran 2014

### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖDÜLLENDİRME ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ ATAŞEHİR İLÇE EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### ÖZET

Son yıllarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları örgütsel davranış ve yönetim alanlarında en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. Bunun yanı sıra ödüllendirme de örgütler için önemli bir teşvik aracıdır. Bu çalışmada örgütsel adalet algısının ve ödüllendirme ilişkisinin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan polis memurlarına dağıtılmış ve geçerliliği kabul edilen 120 anket formu istatistiksel olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Anketten elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programında analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan testlerin faktör yapıları ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ile açıklayıcı güçlerini ve şartlı ve ara değişken etkilerini test etmeye yönelik ise çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Değişkenlerin demografik verilerle ilişkili olup olmadığını ortaya çıkarmaya yönelik tek yönlü anova analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan polis memurların; örgütsel adaletin üç alt boyutları olan dağıtımsal adalet algısı, prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı, ödüllendirme algısının iki alt boyutları olan içsel ödüllendirme ve dışsal ödüllendirme ile örgütsel bağlılığın üç alt boyutları olan tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ya da anlamsız ilişkilerin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Analiz sonuçlarında bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının alt boyutlarından sadece davranışsal adalet algısının anlamlı olmadığı diğer boyutlarının anlamlı olduğu, ara değişken olan ödüllendirmenin ve bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının da anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Adalet Algısı, Ödüllendirme Algısı, Örgütsel Bağlılık

## GENERAL INFORMATION

Name and Surname : İshak TEKELİ  
Department : Management  
Program : Management  
Thesis Advisor : Assoc.Prof. Özlem ATAN  
Type and Date of Thesis: Post Graduate- June 2014

### EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND AWARDING PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: RESEARCH ON THE EMPLOYEES OF ISTANBUL PROVINCE ATASEHIR DISTRICT DIRECTORATE OF SECURITY

#### ABSTRACT

Recently, organizational justice and organizational commitment have become one of the most frequently researched matters in the fields of organizational behaviour and management. Besides that, awarding is also an important means of initiative for organizations. This study tries to determine the effect of the association between organizational perception and awarding on the employees' organizational commitment. The survey which was prepared in line with this purpose was distributed to the police officers who work in Istanbul Province Atasehir District Directorate of Security and 120 survey forms whose validity was accepted was taken into assessment in statistical terms.

The data which was obtained from the survey was analyzed in SPSS (Statistical Package for Social Sciences) program in the computer environment. Factor and reliability analyses were made to determine the factor structures of the tests used in the research and the internal consistencies of factors. Multiple regression analysis was exploited to test the effects of independent variables on dependent variables and the effects of explanatory strengths and conditional and intervening variables. One-way anova analyses were made to find whether the variables were associated with demographic data.

As a result of the research, with regard to the police officers who participated in the research, we tried to determine whether there were statistically significant or insignificant associations between the three subdimensions of organizational justice, which are namely distributional justice perception, procedural justice perception and interactive justice perception; the two subdimensions of awarding, which are namely internal awarding and external awarding and; three subdimensions of organizational commitment, which are namely attitudinal commitment, behavioural commitment and multiple commitment. As a result of the analysis, it was found that among the subdimensions of organizational justice perception which is an independent variable, only behavioural justice perception was insignificant, and other dimensions were significant while all subdimensions of the main variable, awarding and the dependent variable, organizational commitment were significant.

**Keywords:** Organizational Justice Perception, Awarding Perception, Organizational Commitment

## GİRİŞ

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiştir. Antik Çağ düşüncesinde adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı ve bir erdem ölçüsü olarak ele alan Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği (mutlak eşitlik) düşüncesini benimsemiştir. Aristoteles ise toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu ileri sürmüştür ve “dağıtıcı adalet” ile “denkleştirici” ya da “ödüllendirici adalet” ayrımını yapmıştır. Bu düşünceye göre dağıtıcı adaletin ilkesi “eşitlik” tir. Ancak bu eşitlik, Platon’un kabul ettiği “mutlak eşitlik” değil, “orantılı” eşitliktir. “Denkleştirici” veya “Ödüllendirici” adalette benimsenen ilke ise karşılıklı alış-veriş ilişkilerinde (takas), verilen ile alınanın eşit olması, değerinden daha yüksek veya düşük karşılık verilmemesidir. Emeğin sadece miktarının değil niteliğinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunan Aristoteles, takas edilen nesnelere arasında “ortak ölçü” bulunması gerektiğini ileri sürmüştür (Demir, 1987:41).

Roma Hukuku’nda “herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması” şeklinde ifade edilen adalet, İslamiyet’te “insanlar arasında din, dil, kültür, bilgi, makam, mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme” olarak benimsenmiştir (Güriz, 1994:6).Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde “Adalet” kavramı, “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine düşeni verme, kendi hakkı olanı verme” şeklinde açıklanmıştır (2005:18).

İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda “adil” ya da “adaletsiz” olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla “adalet” kavramında en az iki veya daha fazla taraf söz konusudur. Bu taraflar, birey olabileceği gibi kurumlar ve hükümetler gibi sosyal birimler de olabilir. İnsanların birbirleriyle veya kurumlarla olan her türlü ilişkilerinde adalet olgusu, ilişkinin arzu edilen düzeyde sürdürülebilmesi için önem taşımaktadır (Çakır, 2006:31). Adalet kavramının zıddı, “adaletsizlik” olarak ifade edilebilir. Hakkının hakkını alamaması, hak etmeyen haklı olmayana alması olarak da ifade edilebilecek olan adaletsizlik duygusunu ortaya çıkaran yaklaşım ve davranışların düzeltilmesi ve adaletsizliğin önlenmesi için “adalet” anlayışının ve arayışının ortaya çıktığını söylemek de

mümkündür. Diğer bir ifadeyle adaletsizliğin varlığının, adalet arayışlarını gerekli kıldığı söylenebilir.

Ödüller, insanların belli sonuçlar karşılığında bekledikleri maddi veya maddi olmayan karşılıklardır. Bu karşılıkların işletmelerde çalışanları işletme hedefleri doğrultusunda motive etmek ve böylece performanslarını artırmak amacıyla en doğru şekilde belirlenmeleri ve uygulanmaları sürecine de ödüllendirme veya ödül yönetimi adı verilmektedir. Ödüllendirmenin en temel amacı çalışanların motivasyonunu artırmaktır. Bu şekilde ödüllendirmenin diğer amaçları olan işletmenin vizyon ve değerlerinin çalışanlarca paylaşılması, nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması ve elde tutulması, mevcut çalışanların motivasyon ve performansının artırılması, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, kurum kültürünün desteklenmesi, örgüt yapısının oluşturulması ve güçlendirilmesi, ücretlerden kaynaklanan maliyetlerin kontrol edilmesi gibi sonuçlara ulaşılmış olacaktır.

Araştırmaya konu olan kavramlardan diğeri ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık kavramı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları”, “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi”, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” şeklinde tanımlanabilir (Bayram, 2005:128).

Örgütsel Bağlılık konusu ise, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "örgüt insanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte iş gören değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı grubu, yaratıcılık kaynağı olarak görürken aynı zamanda, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır. Bu bakımdan örgütsel bağlılık, kişinin bir ihtiyacıdır ve toplumsal yaşamının her alanında bu ihtiyacı gidermek için çalışır. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en çok kabul görenleri ise Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988:46), Allen ve Meyer (1990), Slancik ve Mowday, Steers ve Porter (1979) dir. Yapılan yeni birçok araştırmada da bu araştırmacıların yaptıkları sınıflandırmalar kullanılmıştır (Koç, 2009:202).

Becker'a (1960:32-33) göre bağıllık, işgörenin bağıllık duymadığı takdirde kaybedeceklerinin bilincinde olması nedeniyle ortaya çıkar. Etzioni (1961) bağıllığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak sınıflandırmıştır. Kanter (1968:499-500) örgütsel bağıllığı, örgüt için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygu olarak tanımlamış ve örgütsel bağıllığı devama yönelik bağıllık, uyum bağıllığı ve kontrol bağıllığı olarak sınıflandırmıştır. O'Reilly ve Chatman (1986:493) örgütsel bağıllığı, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağıllığın uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı olarak üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Penley ve Gould (1988:46) örgütsel bağıllığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak ele almışlardır. Allen ve Meyer (1990:3) örgütsel bağıllığı, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağıllığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Salancik göre bağıllık kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgütle olan ilişkisini güçlendiren inançlarına bağlanması olarak tanımlamıştır. Mowday, Steers ve Porter (1979:225) örgütsel bağıllığı, bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal bağıllık ve tutumsal bağıllık olarak iki boyutta sınıflandırmıştır.

İş görenlerin adalet algılarının ve ödüllendirmenin onların bağıllıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çünkü işgörenlerin adil olunmadığını ve ödüllendirmenin yeterli ve gerekli düzeyde yapılmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağıllı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bağıllığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte işgören devrinin artmasına dolayısı ile verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Araştırmada örgütsel adalet ve ödüllendirme algısının örgütsel bağıllığa etkisi beş ayrı bölüm olarak ele alınmıştır. İlk dört bölümü literatür taramasını, son bölüm ise araştırma kısmını oluşturmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet algısını, ikinci bölümde ödüllendirme algısı, üçüncü bölümde örgütsel bağıllığı, dördüncü bölümde ise örgütsel adalet algısının örgütsel bağıllığa etkisi, ödüllendirme algısının örgütsel bağıllığa etkisi ve örgütsel adalet algısı, ödüllendirme algısı ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki incelenerek açıklanacaktır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise

araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık, bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet algısı ve ara değişken olan ödüllendirme algısı ile nasıl bir etkileşim halinde olduğunun tartışması yapılmıştır. Bu bağlamda; araştırmanın amacı, örneklem ve prosedür, metod, demografik analizler ve bulgular kısmı yer almaktadır. Sonrasında ise sonuç ve tartışma kısmı ele alınmaktadır.



# 1. BÖLÜM

## 1.1. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

### 1.1.1. Örgütsel Adalet Algısının Tanımı

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adil” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Kaya, 2008:232). Adil kelimesi, doğru, müstakim, dürüst, düz, musavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran bir kökten çıkmış ve “adalet” halini almıştır (Güriz, 1994:15). İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet ya da tüze, uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen geniş kapsamlı bir kavramdır (İzveren, 1980:109-110).

Adalet, temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar içinde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişimini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese temel eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm üyelerince güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren etik ve hukuk ilkesidir (Pehlivan ve Aydın, 2002). Bu anlamda bir toplumdaki adalet ilkeleri, insanların birbirlerine ve içinde buldukları sosyal kurumlara karşı hak ve sorumluluklarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Stevens ve Wood, 1995).

Adalet kavramı, tarihin başlangıcından günümüze kadar araştırmacıların, filozofların ve bilimin insanlarının odaklandığı bir konu olmuştur. M.Ö. 18 yy.’daki Hammurabi Kanunları toplumu düzenleme girişiminin temelini oluşturmuştur. Bu düzenlemelerden çok öncede Afrika’daki bazı tarihi araştırmalarda, toplayıcılık, avcılık ve daha sonra da piramitlerin yapıldığı dönemlerdeki toplumlarda gayri meşruluğun veya ahlaka aykırılığın, neredeyse modern toplumdaki eşitlikçiler kadar gözetildiği görülmüştür. İnsanlığın gelişmesinin dinamik gücü, toplumdaki çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan yasal düzenlemelere bağlıdır. Bu bağlamda, gücü veya otoriteyi, sosyal, ahlaki kurallar çerçevesinde kullanarak,

yapılacak düzenlemelerde adalete bağı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (Taylor, 2003:211).

Günümüzde adalet kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılmaktadır. Adalet en genel anlamıyla “hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi” demektir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarının tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir (Somerville, 1992:25).

Adalet kavramına işlerlik kazandıran karşıt durum, “adaletsizlik”tir. Adalet, adaletsizlik duygusunu ortaya çıkaran durumu düzeltme veya bu duygunun ortaya çıkmasını önleme yolundaki süreç olarak algılanmalıdır (Yücel, 1994:94). İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda adil ya da adaletsiz olarak nitelendirilebilir. Bu bakımdan adalet kavramında en az iki veya daha fazla aktör söz konusudur. Bu aktörler birey olabileceği gibi, kurumlar ve hükümetler gibi sosyal birimler de olabilir. Dolayısıyla insanların birbirleriyle olan ve kurumlarla olan her türlü ilişkisinde, adalet olgusu ilişkinin istenen nitelikte sürdürülebilirliği bakımından önem taşır (Çakır,2006:31).

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet” ile ilgilenmişlerdir. Son yıllarda bu kavramı örgütlere uyarlayarak; kazanımların dağıtımını, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Yürür, 2008:296).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımını, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005:76). Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da

alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004:52).

Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar başlangıçta Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak ortaya çıkmıştır. Eşitlik Teorisi'nde Adams, bireylerin çalıştıkları ortamda işlerine dair başarıları ve tatmin olma düzeyleri ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu teoriye göre, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, benzer durumdaki diğer çalışanların elde ettiği kazanımları kıyaslar. Bu kıyaslama neticesinde örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Geliştirdikleri bu tutumların arkasındaysa karşılaştırma sonucu sahip olduğu, örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı algılaması vardır. Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması diğer bir deyişle bireyin iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990:399-401).

Çalışanlar, davranışlarını algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150). Çalışanlar tarafından örgütlerde adaletsiz bir durumun algılanması olumsuz davranışlara yol açmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olmaktadır (Gürgen vd., 2003:71; İçerli, 2010:70).

Örgütsel adaletin genel tanımlar çerçevesinde faydalarını sıralamak gerekirse (Demirel, 2000:4):

- Çalışanların tatmin düzeyini artırılmasına,
- Gruplar arası işbirliğinin gelişmesine ve problemlerin çözümüne,

- Örgütsel verimlilik düzeyinin artırılmasına,
- Çalışanların, güven, sadakat ve bağlılığına,
- Görev ve sorumluluklar dışında örgütsel vatandaşlık veya gönüllülük bilincinin artmasına,
- Sosyal bağların güçlenmesine,
- İşten ayrılmaların önlenmesine,
- İş gören performansının artırılmasına,
- İş yaşamının kalite düzeyinin artırılmasına,
- Stratejik karar verme düşüncesinin geliştirilmesine,
- Son olarak yönetici-çalışan işbirliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

### **1.1.2. Örgütsel Adaletin Algısının Boyutları**

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar genellikle örgütsel adaletin üç farklı boyutunu ele almıştır. Bu boyutlar, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan Dağıtım Adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaleti olarak adlandırılan bu boyut prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen Caharash,2001).

Örgütsel adaletin boyutlarının inceleneceği bu bölümde tarihsel gelişim takip edilecek, sırasıyla dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti konularının üzerinde durulacaktır.

#### **1.1.2.1. Dağıtımsal Adalet Algısı**

Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi, iş görenlerin örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili olup; hem sosyal hem de örgütsel bağlamda görev, mal, hizmet, fırsat, ceza/ ödül, rol, statü, ücret, terfi vb. her türlü kazanımın iş görenler arasındaki paylaşımını konu alır (Erdinç, 2009:166).

Dağıtım adaleti, ücret artışları, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durmaktadır (Seymen vd., 2009:171). İş görenler, dağıtım adaletine ilişkin değerlendirmelerinde aldıkları kazanımların yanı sıra, bu kazanımların kendi standartlarını karşılayıp karşılamadığını da dikkate alırlar. İş görenlerin aldıkları ödüllerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne derece karşıladığına ilişkin yaptığı değerlendirmeler bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Altıntaş, 2006:23). Dağıtımsal adaletin merkezinde sonuçların adil olması ve dolayısıyla sonuçlara dayalı iş tatmini esastır. Buna göre dağıtımcı adalet algısı, iş görenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Bu ödüller arasında, ücret artışı, performans iletimi (geri besleme), çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri olarak sayılabilir. (Doğan, 2002:72).

Dağıtım adaleti ile ilgili ilk çalışmalar, Görelî Yoksunluk Teorisini (Relative Deprivation Theory) takiben başlamıştır. II. Dünya Savaşı sırasında başlayan Görelî Yoksunluk Teorisi araştırmaları, sosyal ve politik huzursuzlukları konu alan çalışmalara dayanmaktadır (Tom R.T.,1994:850). Görelî Yoksunluk Teorisi ile ilgili araştırmalar, ilk olarak Stouffer ve arkadaşlarının 1949'da Amerikan askerleri üzerinde yaptıkları çalışmalarından temelini almıştır ve kişilerin çeşitli sosyal ortamlarda elde ettikleri kazanımlardan duydukları tatmin ya da tatminsizliğin doğrudan bu kazanımların kendisine bağlı olmadığını, kişilerin kendi kazanımlarını

başkalarının kazanımları ile karşılaştırdıklarında yaşadıkları yoksunluk hisleri ile hayal kırıklıklarına bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Kees Van den Bos vd., 1997:95).

Örgütsel adalet konusuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda adalet kavramı yalnızca dağıtımsal adalet olarak ele alınmıştır. Dağıtımsal adalet kavramı Homans (Sahin, 2007) tarafından ortaya atılmıştır. Bireylerin, yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentinin karşılandığı durumda adalet algısının gerçekleştiğini söylemiştir. Adams'ın Eşitlik Kuramı ise Homans'ın (1961) fikirlerinden yola çıkarak geliştirilmiştir ve uzun bir zaman örgüt içi adalet sorunlarının incelenmesinde en yetkin yaklaşım olmuştur. Adams'ın eşitlik kuramı kaynakların ve ödüllerin (görevler, maddeler, hizmetler, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Colquitt, 2001). Bu kurama göre birey elde ettiği kazanımların adil olup olmadığını belirlemek için örgüte olan katkılarını örneğin eğitimini, zekâsını, tecrübesini ortaya koyar ve girdi çıktı oranını hesaplar. Örgüt üyelerinin girdi çıktı oranlarının aynı olması örgüt içi adaleti gösterir. Kurama göre bireylerin girdi - çıktı /sonuç - yatırım oranı diğer kişilerden daha az ya da fazla olduğunda bu durum haksızlık algısına yol açacak ve rahatsızlık oluşturacaktır. Çalışanların elde ettikleri ödül veya ücretlerin miktarı gibi sonuçlar üzerindeki öneminden dolayı dağıtımsal adalet, bu belirli sonuçlara gösterilen başlıca bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri de yordamaktadır. Böylece belirli bir sonuç çalışan tarafından adaletsiz olarak algılandığında, bu durum kişinin duygularını (mutluluk, kızgınlık, gurur, suçluluk), bilişlerini (kendisinin ya da başkalarının girdi çıktılarını bilişsel olarak çarpıtma) ve davranışlarını (performans ya da uzaklaşma) etkileyebilir (CohenCharash ve Spector, 2001).

#### **1.1.2.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet Algısı**

Psosedürel adalet, karar verme sürecinde etkili olan kişilerin belirlenmesi, ödül sistemi için objektif kuralların belirlenmesi, örgüt içi ödüllendirmelerde gerekli bilgilerin toplanması, karar alma sürecinin yapısı ve içeriğinin açıkça tanımlanması, alınan kararlardan tatmin olmayanların tatminsizlik sebeplerinin araştırılması, kaynakların ve ödüllerin dağıtımı sırasında izlenecek yol ve yöntemlerde tutarlığın sağlanmasıdır (Chan, 2000:7).

Diğer bir ifadeyle prosedür adaleti, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi, olarak tanımlanmaktadır (İşlek Cin,2010).

İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Örgüt çalışanlarının işlemsel adalet algılarını etkileyen faktörler; ücret eşitliği ve düzeyi, terfi olanaklarının standarta bağlanması, çalışma şartları, performans değerlemesi, sosyal ve özlük haklarından yararlanma ve sağlanan diğer maddi olanaklar gibi faktörlerdir (Greenberg, 1990:399).

Prosedür Adaleti kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın, mahkemede davaların görülmesi sırasında işleyen yasal prosedürlere ilişkin davalıların tepkilerini inceledikleri kitaplarının yayımlanmasıyla girmiştir. Thibaut ve Walker davalıların, bekledikleri sonuçları elde edemeseler bile eğer yasal prosedürler adilse sonuçları olumlu algıladıklarını bulmuşlardır (Jason vd., 2001:426).

Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti kavramını ilk kez tanıtan bu kitaplarının 1975'de yayımlanmasının ardından prosedür adaleti üzerine pek çok çalışma yürütülmüştür. Prosedür adaleti ile ilgili araştırmaların başlamasına öncülük eden Thibaut ve Walker'ın çalışmalarının bulguları hem yasal hem de yasal olmayan prosedürlerle ilgili yapılan çalışmalarda da doğrulanmıştır. Ayrıca araştırmacılar prosedür adaleti araştırmasını hukuk alanından örgütsel, siyasal, kişiler arası ve eğitimle ilgili ortamlara da taşımışlardır (Tyler, 1994:850). Prosedür adaleti kavramı, sosyal-yasal alandan örgütsel konulara ilk kez Greenberg ve Folger (1983), Folger ve Greenberg (1985) tarafından yapılan çalışmalarla taşınmıştır. Örgütsel açıdan prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımını belirleyen prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 2000:181).

İşlemsel (prosedürel) adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecinden tarafsız olarak

uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir. Yöneticilerin çalışanlara işle ilgili kararlara, örgütsel çalışma sürecine katkıda bulunma ve örgütsel süreçlerde düşünceleri paylaşma olanağı vermesi, çalışanların süreçlere dahil olduklarını hissetmelerine yardımcı olmakta ve böylece prosedürel adalet algısı da artmaktadır (Yavuz, 2010:12).

### **1.1.2.3.Etkileşimsel Adalet Algısı**

İşlemsel adaletin genişletilmiş bir hali olarak görülmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenmektedir. Buna göre etkileşimsel adalet çalışanlarla, kaynakları dağıtan yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılamasını vurgular. Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinin nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde yürütülmesi esastır (Cohen Charash ve Spector, 2001:281). Bireyler, karar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğu ve bu prosedürler uygulanırken ne derece sadık kalındığından ziyade, prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapılıp yapılmadığına dikkat ederler. Prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşimsel adaleti oluşturur (Yılmaz,2004:27).

Etkileşimsel adalet kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Bu kavram kişinin diğer insanlarla olan etkileşiminden sağladığı duygusal ve sosyal desteğin kalitesi ile ilgilidir (Colquit vd., 2001). Bu kavram, bazı araştırmacılar tarafından adaleti değerlendirmede bağımsız bir ölçüt olarak ele alınırken, diğerleri tarafından işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak görülmektedir. Kavrama bu şekilde yaklaşanlar işlemsel adaletin yapısal (resmi) ve sosyal (etkileşimsel) olarak tanımlanabilecek iki boyutu olduğunu savunmaktadır (Cropanzano ve Folger, 1998). Bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram olarak tartışılan diğerleri tarafından ise işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınan etkileşimsel adalet resmi olarak oluşturulmuş yapıların aksine etkileşimde bulunan taraflar arasındaki resmi olan rol, statü ve kuralların dışında gelişen ilişkileri kapsar. Örgütsel adalet algısı sadece işlemler ve sonuçlardan değil aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden ve resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilenmektedir. Bu etkileşim



biçimi aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilediği için önemlidir (Greenberg, 1990).

Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adaleti oluşturan dört temel kural vardır ve aşağıda kısaca açıklanmıştır (Bies ve Moag, 1986):

- **Doğruluk:** Yöneticiler, kararların alınmasında ve işlemlerin uygulanma aşamasında çalışanları ile kurdukları iletişimde samimi, içten ve dürüst olmalıdırlar. Her çeşit aldatma davranışlarından kaçınmalıdırlar
- **Gerekçeleştirme/Savunulabilirlik:** Yöneticiler, bir karar alma süreci sonucunda elde edilen sonuçlar hakkında uygun açıklamaları yapabilmelidirler.
- **Saygı:** Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve içten davranmalı, kaba veya saldırganlık içeren davranışlarda bulunmaktan kaçınmalıdırlar.
- **Uygunluk:** Yöneticiler, önyargılı bildirimlerde ve hareketlerde bulunmaktan veya kişilere kendilerini huzursuz hissettirecek uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmalıdırlar. Örneğin, ırk, din, yaş vb. kişiye ait özel sorular sormaktan kaçınmalıdırlar.

Greenberg (1993:82-86), belirlenen bu dört kuralı iki gruba ayırmıştır. Saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak ifade etmiştir. Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, çalışanlara alınan kararları nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımını konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir.

### 1.1.3. Adalet Algısı İle İlgili Teoriler

Literatür incelendiğinde bugüne kadar örgütsel adalete yönelik çok sayıda teori geliştirildiği görülmüştür. Bu kavrama ilişkin literatürün Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi" ile başladığı ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ile şekillendiği görülmektedir (Greenberg, 1987:11). O yıllardan bu yana çok sayıda teori

ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır (İşbaşı, 2000:43). Literatürel alt yapının oluşturulmasında bu teoriler önemli yer tutmakla birlikte en sıklıkla kullanılan sınıflandırmanın Greenberg tarafından yapıldığı görülmektedir.

“Dağıtımsal Adalet Teorisi”, “Eşitlik Teorisi”, “Görelî Yoksunluk Teorisi” vb. gibi ortaya atılan sosyal adalet teorileri sosyal etkileşimden esinlenmişler fakat özelde örgütsel adaletle ilgili davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır. Adaletle ilişkili ilk çalışmalardan Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Leventhal’in “Adalet Yargı Teorisi” dağıtımsal adalet üzerine çalışılmış ilk teorilerdendir. Thibaut ve Walker’ın (1975) “Prosedür Adaleti Teorisi”, Leventhal ve arkadaşlarının “Dağıtım Tercihî Teorisi” işlemsel adaletin kavramsallaştırılması amacı ile geliştirilen teorilerdendir (Dilek, 2004:16).

Greenberg 1987 yılında örgütsel adaleti dört gruba ayırmıştır. Örgütsel adalet ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları şeklinde dörde ayrılmaktadır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramları (Eşitlik Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir (Cohen, 1987 akt. Özen, 2002:110).

Adaletin “reaktif teorisi”, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedirler. Buna karşılık “proaktif teoriler”, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedirler. Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu şekilde bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Buna karşılık “içerik teorileri” de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedirler (Greenberg, 1987:9-10).

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

**Tablo 1: Adalet Teorileri/Kuramları**

<b>Reaktif-Proaktif Boyutu</b>	<b>İçerik-Süreç Boyutu</b>	
	<b>İçerik</b>	<b>Süreç</b>
<b>Reaktif</b>	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhel,1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhel,Karuza,Fry 1980)

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

**Tablo 2: Adalet Teorisi /Kuramı Kategorilerini Açıklayan Sorular**

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

### 1.1.3.1. Reaktif İçerikli Teoriler

Reaktif-içerik teorileri çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımını konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerinin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Greenberg'in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen adalet teorilerinin çoğu bu sınıflandırmada yer almaktadır (İşbaşı, 2000:44). Homans'ın (1961) Dağıtımsal Adalet Teorisi, Adams'ın (1965) ve Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorileri ve Grosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" bunlara örnektir (Yürür, 2004:112 akt. Çöp, 2008:29). Araştırmacılar insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmiştir. Bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadır (Yürür, 2005:113).

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlik formülü ile açıklamaya çalışmıştır.

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Denkleminde ortaya çıkan eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir. Adams'a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan iş gören kendini suçlu hissetmekte, diğer iş gören ise kızgınlık duymaktadır (Çöp,2008:30).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denklemin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkleminin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2006:35). Adams'ın Eşitlik Teorisi, Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi'ne dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar yatırımlarını / ödülleri bir başka çalışanın yatırım / ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar. Eşitlik Teorisi'nde kastedilen yatırım, çalışanların tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri gibi

işle verdikleri girdilerdir. Ödüller ise, ücret, işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler) gibi çalışanlara sağlanan çıkarlardır (İçerli, 2010:72).

Walster göre Eşitlik Teorisi, dört temel varsayım üzerine kurulmuştur (İçerli, 2010:72): **(1)** Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır. **(2)** Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. **(3)** Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini fark ettiklerinde strese kapılabilirler. **(4)** Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, stresten kurtulmaya çalışırlar (Taşkiran, 2010:129-131).

Goodman ve Friedman tarafından yapılan araştırmada, eşitlik teorisinin adil olmayan ücret ile ilgili dört önermesine ilişkin şu konuların deneysel olarak destek bulunduğu ortaya çıkarılmıştır: Eşitsizlik bir gerilim kaynağıdır, diğer karşılaştırılanınkine göre katkı-kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Parça başına ücretlendirilen ve düşük ücret alan çalışan, eşit (adil) ücret alana göre daha fazla üretir. Ücret zaman esasına göre ödendiğinde, fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha fazla üretecektir. Parça başı ücretlendirmede fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha az sayıda ve daha yüksek kalitede üretecektir. Zaman esaslı ücretlendirmede yeterli düzeyde ücretlendirilmeyen adil ücretlendirilene göre daha düşük katkı (çaba) harcayacaktır (Goodman ve Friedman, 1971:284 akt. Çöp, 2008:30).

Diğer bir reaktif-içerik teorisi ise, Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre bireyler, aldığı ödüllü, karşılaştırma yaptığı diğerinin aldığı ödülünden daha az olduğunu tespit ettiğinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar, işgörenlerin kendilerine ve işletmeye karşı olan davranışlarda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Martin, 1981; Crosby, 1984 akt. Yürür, 2005:117).

### **1.1.3.2. Proaktif İçerikli Teoriler**

Proaktif teori, adil uygulama ve adil davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987:13).

Levental'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Özdevecioğlu, 2003):

- **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- **Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- **Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- **Düzeltilme kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- **Temsilcilik kuralları:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- **Etik kural:** Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Proaktif-içerik teorisi içerisinde yer alan bir diğer teori de Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Lerner'a göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlikdir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. "Adalet Güdüsü Teorisi"ne göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin yakın arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan bir kişi onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Greenberg, 1987:13).

Lerner'in (1980), "dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı" yönündeki görüşüne göre kültürel bağlam adalet güdüsünü etkilemektedir. Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtımsal adaleti açıklayıcı teoriler olarak görülebilir.(Dilek, 2004:21 akt. Çöp, 2008:32).

### 1.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan süreç teorileri, hukuktan kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987:13). Reaktif- süreç teorileri, çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. Çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığı ortaya konmaktadır (Greenberg, 1987:14).

Thibaut ve Walker'ın "Süreç Adaleti Teorisi"nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, "delillerin sunulduğu süreç aşaması" ve "delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması" ndan oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (İçerli, 2010:76).

### 1.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. Bu teorilerin içinde yaygın olarak Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" (Allocation Preference Theory) kabul görmüştür. Bu model Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş modelidir. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri sınıflamasında yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu kuramlarla bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987:12). Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda reaktif-içerik teorilerinden çok proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Reaktif teorilerden proaktif teoriler, içerik teorilerinden süreç teorileri daha çok kabul görmektedir. Araştırmacılar eşit paylaşım yaratmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlardır (Greenberg, 1987:15).

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir. Bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar; çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara dayanmak, doğru bilgiye dayalı olmak, karar verme gücünün yapısını tespit etme, çalışanları önyargılara karşı koruma, çalışanların itirazlarının değerlendirilmeye alınmasını sağlama, prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlama ve yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme şeklinde sıralanmaktadır (Greenberg, 1987:14-15; İçerli, 2010:77).

#### **1.1.4.Adalet Algısının Unsurları**

##### **1.1.4.1.Eşitlik**

Adalet ile eşitlik kavramları genellikle birlikte anılmasına rağmen içerik yönünden farklılıklar göstermektedir. Her eşit muamele ya da eşit pay, adil olarak kabul edilmeyebilir. Bir iş yerinde çalışan herkese eşit ücret verilmesi adaletli bir uygulama olmayacaktır (Güriz, 1994:23). Çünkü her bir çalışanın yaptığı iş, bulunduğu pozisyon, üstlendiği sorumluluk, katlandığı risk, aldığı eğitim, sağladığı katkı gibi özelliklerin farklı olması, farklı ücretlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan, aynı niteliklere sahip, aynı işi yapan, aynı katkıyı sağlayan kişilere haklı olmayan nedenlerle farklı ücretler verilmesi de adil bir davranış olmayacaktır. Dolayısıyla eşitliğin, aslında adalete ulaşmak için gerekli bir unsur olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 197).

Eşitlik; “mutlak eşitlik” ve “nisbi eşitlik” olarak ifade edilmektedir. Mutlak Eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese eşit hak ve pay verme anlamına gelirken, Nisbi ya da Göreli Eşitlik ise, insanlar arasında farklılıklar doğuran özelliklerin dikkate alınarak hareket edilmesidir. İnsanın, insan olarak değeri bakımından eşitlik mutlaktır yani bu konuda eşitlikten ayrılmak adaletsizliktir (Erdoğan, 1994:128). Irk, cins, dil, din, etnik köken gibi özellikler nedeniyle ayrımcılık yapmak, mutlak eşitliğe ve adalete aykırı davranma anlamına gelir. Nisbi ya da Orantılı Eşitlik, Aristoteles'in “denkleştirici adalet” yaklaşımı ile yakından ilgilidir. Haklı bir neden bulunduğu zaman insanların farklı muameleye tabi tutulması adaletsizlik değil bilakis adaletin kendisidir. Örneğin; zorluk derecesi daha yüksek olan, daha fazla



sorumluluk gerektiren ya da daha tehlikeli bir işi yerine getiren çalışana, diğerlerine göre farklı ücret ödemek adaleti sağlamaktır (Çakır, 2006:32).

#### **1.1.4.2. Karşılıklılık**

Ekonomik toplumsal ve kişisel ilişkiler bir takas (mübadele) ilişkisine dayanmaktadır. Hangi ilişki düzeyinde olursa olsun, adaletin sağlanması için verilen ile alınanın değerinin birbirine denk olması gerekmektedir (Çakır,2006:19).

İş hayatı açısından konuya baktığımızda, görevinin gerektirdiği yetkinliklere sahip olan bir birey, görevini başarı ile tamamlamak için verdiği emekle orantılı bir biçimde ödüllendirilmek ister. Eğer birey, sahip olduğu yetkinlikler ve verdiği emeğin karşılığını alamadığına inanıyorsa, onun adalet duygusu zedelenecektir. Bu nedenle örgüt, çalışanların örgüte verdikleri ile örgütten aldıkları arasındaki hassas dengeye dikkatli özeni göstermelidir ( Kılıçaslan, 2010:11).

#### **1.1.4.3. Rasyonellik**

Kişisel yargılar yerine akılcı ve belirli verilere dayalı olarak karar verme ve davranmayı ifade eder. Adalet kavramı açısından rasyonellik kavramı, yapılacak olan uygulamanın veya davranışın, belirli kurallarla önceden belirlenmesi, keyfi davranılmaması anlamına gelmektedir (Güriz, 1994:11). Bu şekilde karşı tarafa haksızlık edilmesinin önüne geçilmesi mümkün olabilecektir. Bir alış-veriş (takas) ilişkisi söz konusu olduğunda, tarafların payına düşenin ve hak ettiğinin belirlenmesinde nesnel (objektif) kriterler konulması gerekmektedir. Bu kriterler, tarafların elde ettiklerini değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır. Rasyonellik unsuru, keyfiliğe karşıtlığı ifade etmektedir. Kişisel olmayan, keyfi olmayan, belirli kural ve ölçülere göre belirlenen bedellerin alınıp-verilmesi, adaletin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır (Çakır, 2006:33).

## 2. BÖLÜM

### 2.1. ÖDÜLLENDİRME ALGISI

#### 2.1.1. Ödüllendirme Algısı Kavramı Tanımı ve Önemi

“Ödül, iş görene görevini beklenenden iyi yaptığında verilen özendiriciler ve bu davranışın onda yerleşmesini sağlayan pekiştiricilerdir”. Ödül, iş görenin olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan ve olmayan yararları ifade etmektedir (Atay ve Acar, 2008:409).

Başka bir deyişle ödül, bireyin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirip görevini tamamlaması, kendisinden istenilen hizmeti sunması sonucunda elde edeceği kazanımlar olarak tanımlanmaktadır (Pitts, 1995:13). Çalışanları işe özendirmek ve kendisini örgütün bir parçası olarak görebilmelerini sağlamak amacıyla, başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bunlar iktisadi değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, takdir edilme, teşekkür, övgü gibi manevi yönde ödüller de olabilir (Kuzu, 2011 akt. Akçit,2011:22).

Görüldüğü üzere örgüt çalışanları ve işverenler arasında karşılıklı bir beklenti söz konusudur. Böyle bir ortamda taraflardan birisi üzerine düşen görevi yerine getirdiğinde diğer taraftan da karşılığını bekleyecektir. Bu beklenti işveren için örgüt amaçlarına ulaşma, çalışanlar için ise çeşitli şekillerde ödüllendirilmedir (Akçit,2011:22).

Ödüller organizasyonel değerlerin görünür ifadeleridir. Bir organizasyonda, neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir. Çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışma istek ve azmini artırır. Takdir görmek en önemli motivasyon araçlarından ve çeşitli yolları vardır. Ödül verme, terfi ettirme, ekonomik yardım vb. arzu edilen davranışlar zamanında ve uygun şekilde takdir edilir, ödüllendirilirse iş görenleri motive eder. Ödülün, kişide etkili olabilmesi için zamanında, içten, konuya özgü ve performansa dayalı olması gerekmektedir (Can, 2010:47).

Ödül, örgüt üyesinin davranışını etkilemek ya da yönlendirmek amacıyla oluşturulan koşul ya da uyarıcılardır. Ödüller, örgüt ve üyeler arasında bir bağ kurarak bir çeşit çengelli iğne vazifesi görürler (Chung, 1972:124).

Ödülün tanımına ve kapsamına ilişkin olarak ilgili literatürde farklı görüşler sunulmaktadır. Bazı yazarlara göre sadece maddi kazanımlar ödülün temelini oluştururken, bazılarına göre ise ödül, bireylerin iş tanımları ve iş tanımlarının dışında işiyle ilgili gösterdikleri herhangi bir çaba, performans için elde ettiği maddi ve manevi kazanımdır(Örnek,2009:39).

Bireysel performansa göre ödüllendirme, bireylerin bireysel performansının beklenen oranda olmasını sağlayıcı yönde ödüllendirilmesi demektir (Bilgin, 2004:98). Dolayısıyla ödüllendirmenin esas amacı, bireyin moral düzeyini yüksek tutup, bireysel performansını artırarak örgütün performansını yükseltmektir.

Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Yani her birey her ödülü farklı şiddet derecesinde ister. Bu duruma bireysel gereksinim ve algılardan oluşan değerlendirme sonuçları neden olmaktadır (Eren, 2012).

Colin Pitts ödülü, bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlamaktadır. Pitts'e göre bu görevleri düzenli olarak yerine getirmesi amacıyla anlaşma yapılmış çalışanlar için başlıca ödül ücrettir. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı vb. kazançları da içerir (Pitts,1995:13).

Yapılan araştırmalar sonucunda yöneticilerin yapması gereken ödüllendirmeler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır(Meyer,1994:84-85):

- Teşvik ve primler,
- Sosyal faaliyetler,
- Tatil ve geziler,
- Şehirde geçirilen bir gece,
- Güzel bir yemek veya yöneticinin nezaketiyle, içiyle beraber bir öğle yemeği,
- Yöneticinin bir gruba verdiği öğle veya akşam yemeği,
- Ekipler için piknikler,

- İki grubun katıldığı golf veya diğer sportif olaylar,
- Direkt övgü,
- Meslektaşların tanınması,
- Herkesin görebileceği bir yerde dosyalanan veya asılan takdir mektupları,
- Çalışan bölümden kişiye özel yazılı övgü olarak boş gün veya boş zaman,
- Nakit para,
- Sertifikalar ve plaketler,
- Üzerinde şirketin isminin bulunduğu gömlekler, telefonlar, broşlar, şapkalar, kupalar ve buna benzer eşyalar,
- Bir park yeri,
- Ek sorumluluklar,
- Mükemmellik fırsatları,
- Kıdemli bir yöneticiden veya en üst yöneticiden bir telefon görüşmesi veya ziyaret,
- Daha iyi aletler,
- İnsanların en fazla tercih ettikleri projelerde çalışmalarına izin verilmesi.

### **2.1.2.Ödüllendirme Algısı Sistemi**

Ödül sistemleri, işletmenin, üyelerine erişebilir kıldığı tüm yarar ve kazanç paketini içine alır ve bu kazanç ve yararların dağıtımını içeren mekanizma ve prosedürler bunun içindedir. Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller, izinler, ücret ve pozisyon terfileri bir ödül sisteminin en temel araçlarıdır. Ödül sistemleri, genel olarak iş güvenliği, daha cazip ve gelişme ile büyümeye imkân veren pozisyonlara terfiler ile değişik türden takdirleri de kapsar. Ayrıca işin içsel cazibesini artırmak için işletmenin eklediği, çıkardığı ya da yeniden düzenlediği özelliklerle oluşan görev yapıları ve süreçler de bu ödül paketinin bir parçasıdır (Kırık, 2003:35-36).

Etkili bir ödüllendirme sisteminin kurulması ödüllendirme sisteminin işletme sistemi içerisinde nerede durduğunun belirlenmesi ile mümkündür. Ödüllendirme sistemlerinin sınırlarının bilinmesi etkinliklerinin artırılması açısından önem taşımaktadır. Ödüllendirme sistemleri çalışanların davranışlarının işletmenin hedefleri doğrultusunda şekillendirilmesini sağlamaktadır. Bu şekillendirme her

zaman ödüllendirmeyi kapsamaz, bazen cezalandırma da davranış biçimlendirici hatta ödüllendirici bir mekanizma olarak kullanılabilir. Diğer yandan ödüllendirme sistemlerinin aynı zamanda performans yönetimi sisteminin bir parçası olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Gerek ödüllendirme kriterlerinin belirlenmesi, gerekse performans ölçümü sonuçlarının değerlendirilmesi ödüllendirme sistemleriyle yakından ilişkili süreçlerdir. İyi bir performans yönetim sistemi hem işletmeye hem de çalışanlara sağladığı geribildirimler açısından da ödüllendirme sistemlerinin etkinliğine katkı sağlamaktadır (Acar vd., 2012:153).

Pozitif teşvik olarak da adlandırılan ödüllendirmenin aşağıdaki prensiplere göre yapılması gerekmektedir(Andersom,2003:18):

- Ödüllendirme performanstan hemen sonra yapılmalıdır. Gecikmesi durumda etkisini kaybedeceklerdir.
- Ödüllendirme vericinin değil alıcının hissedeceği, anlayacağı şekilde olmalıdır.
- Ödüllendirme sözlü veya elle tutulabilir olmalıdır. O andaki durumuna göre uygun olanı tercih edilmelidir.
- Ödüllendirme olabildiğince özel yapılmalıdır.
- Ödüllendirme için çok büyük bir performans beklentisine girilmemelidir, küçük düşünülmalıdır.
- Ödüllendirme bulaşıcıdır. Destek gören, ödüllendirilen kişiler diğer kişileri de etkilemektedir.
- Ödüllendirme samimi değildir. Kimseye hak etmediği bir şey verilmemelidir.
- Çalışanın küçük yaptığı ilerlemeler bile ödüllendirilmelidir.
- Aynı gruptaki çalışanlarla daha fazla zaman geçirmek gerekmektedir.
- Fark edilmeyen performanslar doğrulanmamalıdır.
- Eğer para, bonus veya komisyon verilecekse zamanında verilmelidir.
- Ödüllendirme kişiyi etkileyecek şekilde yapılmalıdır.

Çalışanların performansı çoğunlukla bireyin yetenekleri ile motivasyonunun bir fonksiyonu olarak açıklanmaktadır (Ambrose ve Kulik, 1999:231). Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin en önemli amaçlarından biri de çalışanları performanslarını artırmaları ve yüksek düzeydeki performanslarını sürdürmeleri için motive etmektir (Deeprise, 1994:2). Motivasyonun neden ve nasıl ortaya çıktığını

açıklamaya çalışan motivasyon teorileri, ödülün çalışanlar üzerindeki güdüleyici etkisini vurgulamaktadır. Bireyin herhangi bir çaba ya da performans düzeyi sonucunda elde ettiği herhangi bir ödülün güdüleme etkisi yaratabilmesi için, bireyde baskın durumda olan ihtiyacı karşılaması gerekmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in Varolma İlişki- Gelişme Kuramı ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi örgütler tarafından sunulan ödüllerin güdüleyici değerini, bu ödüllerin bireylerin ihtiyaçlarına yanıt verme derecesi ile ilişkili olarak açıklamaktadır (Osborn,1991:142).

Lawler'a (2000) göre bir ödüllendirme sisteminin yapılandırılmasında dikkate alınması gereken iki temel boyut; sistemin yapısı ve süreçleridir. Yapısal boyut sistemin formel mekanizmaları, prosedürleri ve uygulamaları ile ilgilidir ve bir ödüllendirme sisteminin dokuz temel yapısal belirleyicisi vardır. Bunlar; sistemin iş bazlı ya da kişi bazlı olması, performansa dayalı olması, örgütün piyasa konumunun seçimi, içsel ve dışsal eşitlik, sistemin yapısının merkezileşmesi ya da merkezileşmemesi, hiyerarşinin derecesinin belirlenmesi, toplam ödül paketi ile sistemin kıdeme dayalı olmasıdır. Süreç boyutu ise sistemin nasıl yönetileceği ve işletileceğiyle ilgilidir ve karar alma mekanizmaları ile iletişim konularını içermektedir(Yürür, 2009:237-238).

İş bazlı ödüllendirme sistemleri işin değerinin belirlendiği ve bu değer temel olarak bireyden çok, işin örgüte olan katkısını kapsadığı anlayışına dayalı sistemlerdir (Ferris ve Buckley, 1996:292).Ödül düzeyleri bu değere göre belirlenmektedir. Kişi bazlı ödüllendirme sistemlerinde ise çalışanlar geleneksel ödüllendirme sistemlerinde olduğu gibi hiyerarşik yapıda yukarılara doğru çıktıkları için değil, becerilerini artırmaları ve kendilerini geliştirmeleri durumunda ödüllendirilmektedirler. Bu yapının özellikle, örgütün geliştirmek istediği temel yetkinlikler için gereken beceri ve yeteneklere sahip işgücünün örgüte çekilmesi ve örgütte kalması konusunda etkinliği artıracak kabul edilmektedir (Lawler, 2000:42).

Örgütsel ödülleri çalışan başarısı ve değerlemesi ile ilişkilendiren sistemler, performansa dayalı ödüllendirme sistemleridir (Lundy ve Cowling, 1996:309). Bu sistemlerin belirtilen en önemli avantajı, çalışanları motive ederek bireysel ve örgütsel performansı artırmasıdır (Armstrong, 2002:271). Gerek Pekiştirme Teorisi, gerekse Bekleyiş Teorisi, bireyin davranışı ile ödül arasında bir bağlantı

kurulmasının, davranışın tekrarlanması ya da geliştirilmesi için motivasyon sağlayacağını savunmaktadır. Bununla birlikte sistem çalışan başarısının ödüllendirilmesini sağladığından bireyin temel ihtiyaçlarından biri olan başarıma ihtiyacını da karşılamaktadır. McClelland'ın Başarıma ihtiyacı Teorisine göre sorumluluk almak, ulaşılabilir amaçlar için mücadele etmek ve performansa ilişkin geri bildirim almak bireyde başarıma ihtiyacını karşılayacağından motivasyon yaratacaktır (Osborn, 1991:138).

Genellikle motivasyon unsuru olarak düşünülen ödüllendirme, bazen de çalışanlar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Aynı amaca ulaşmak için uğraşan çalışanların farklı statülerde olmalarından dolayı aldıkları değişik ödüller bir çatışma ortamı yaratabilir. Bu durumu ortadan kaldırmak için, oluşturulacak ödüllendirme sisteminin başarıyla uygulama alanı bulması için taşıması gereken özellikler şu şekildedir(Cascio,1998:406-407).

- **Basit olmalı:**Sistemin kuralları az, açık ve anlaşılır olmalıdır. Bu sayede çalışanlar tarafından kolayca benimsenecek, kim ne iş yaparsa nasıl ödüllendirileceğini tam olarak bilecektir. Yöneticilerin sunduğu ödüller neye göre verildiği yanlış anlaşılacak ve beklentiye göre ödüllendirme yapılacak, bu sayede de motivasyon hep olumlu yönde etkilenecektir.
- **Özel olmalı:** “Daha çok üretin” ya da “ hataları durdurun” demek yeterli değildir. Çalışanların kendilerinden neyin beklendiğini tam olarak bilmeye ihtiyacı vardır. Tam olarak nasıl bir sonuç istendiği tam olarak belirtilmeli ve çalışanların anlayıp anlamadığından tam olarak emin olunmalıdır.
- **Ulaşılabilir olmalı:**Her çalışanın bir şeyler kazanmak için makul bir fırsatı olmalı. Şirketteki her statüde çalışan kişiye göre statüsü ve yaptığı işe göre ödüllendirme sistemi oluşturulmalı ve belirlenen sürenin sonunda altlar ve üstler yaptıkları işe göre ödüllendirilmelidir.
- **Ölçülebilir olmalı:** Sistemin ölçülebilir olması, diğer bir ifadeyle ödüllendirmenin getirdiği sonuçların belirlenebilmesi, sistemin ne kadar başarı ile yürütüldüğünü ortaya çıkarması bakımından son derece önemlidir. Yapılan işlerin ve sonucunun net biçimde bilinmesi şarttır.

Ödüllendirme sistemi, ödüllendirme yönetimi olarak da ele alınarak tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Karatepe'ye göre (2005:22) ödüllendirme

yönetimi; “bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştta kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir”. Ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.

Ödüllendirme sistemi; örgütün iş görenlerini, katkıları, yetenekleri, becerileri ve piyasa değerleriyle uyumlu olarak ödüllendirmek için kurduğu politikalar, süreçler ve uygulamalardan oluşmaktadır (Armstrong, 2002:4). Ödül yönetimi, iş görenlerin örgütler için değerleriyle uyumlu olarak adil, eşit ve tutarlı ödüllendirilmesi amacıyla formüle edilen ve uygulanan strateji ve politikalarla ilgilenmektedir (Armstrong ve Murlis, 2007:3).

Esas itibariyle ödül sistemi örgütler tarafından; doğru insanları doğru zamanlarda doğru iş, görev ve roller için, katılımından dolayı en iyiyi takdir ederek, ödül vererek elinde tutabilmek; çalışanların en yüksek kapasitelerini kullanarak katılmalarını motive edebilmek için devam ettirilmektedir (Shields, 2007:34-35). Ödüllendirme sistemi aynı zamanda örgüt içinde hangi davranışların yapılması gerektiğini, hangilerinin yapılmaması gerektiğini göstermektedir. Örgüt içinde yapılması istenilen davranışlar ödüllendirilmekte; iş görenler de buna göre performanslarını düzeltmektedirler.

### **2.1.3.Ödüllendirme Algısı Sisteminin Amacı**

Ödüllendirme sistemlerinin amacı, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak yüksek nitelikli işgücünü elinde tutabilmek ve geliştirmesine yardımcı olmaktır. Gelişimi sağlaması için sistemin, kendini stratejik açıdan önemli alanlarda geliştiren nitelikli çalışanlara değerli ödüller sunuyor olması gerekmektedir. Nitelikli işgücünün örgütte kalmasını sağlayabilmek için ise, nitelikli çalışanlarına verdiği ödülleri dış piyasaya uygun bir şekilde konumlandırması gerekmektedir (Edward, 2000:106).

Ödül sistemleri, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesi için oluşturulmuştur. Bu nedenle yöneticiler, başarılı olmak için işletmelerde etkin bir



ödüllendirme sistemini kurmak zorundadırlar. Aynı zamanda yönetim, ödüllendirme sistemlerini kurarken, kişilerin gereksinimlerindeki farklılıkları dikkate alarak, her bireye iş tanımlarının dışında işletme yararına fazladan çaba göstermesi karşılığında, gereksinim duyduğu ödül adil bir şekilde verilmelidir (Örnek, 2009:44).

Ödül sistemlerinin başarılı olarak çalıştırılması, çalışanların işlerini ve işyerlerini daha çok benimsemelerine yol açar. Bu durum ise çalışanların iş tatminini artırır. İş tatmini artan bireyin ise, performansı artar, örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirir, işletmeye sahip çıkma duygusu gelişir, dolayısıyla işgücü devri büyük oranda azalarak işletmenin performansı ve verimliliği yükselir(Örnek,2009:44).

Genel olarak örgütsel ödül sistemi, çalışanların işyerine katkılarına karşılık, işverenin vermeye istekli ve yeterli olduğu, kişinin arzu ve değerlerini içeren her şeydir. Daha özel olarak, ödül sistemi maddi ve maddi olmayan ödülleri içerir. Ödüller, organizasyon amaçları ve kişisel umut ve arzular arasında bir köprüdür. Etkin bir örgütsel ödül sistemi dört şey sağlamalıdır (Kuyzu, 2007:60):

- Temel ihtiyaçları karşılayacak ödüllerin yeterlilik düzeyi,
- Dış işçi piyasasıyla eşitlik,
- İşletme içi eşitlik, çalışanları motive etme,
- Örgütte tutma ve cezp etmektir.

Bütün ödüllendirme araçları (maaş artışı, ikramiye, terfi, plaket vb.) aslında iyi niyetli olarak düşünülmüştür. Amaç, doğru davranışı takdir etmek ve henüz doğru davranmamış olanlara da “bakın siz de böyle davranırsanız, sizi de ödüllendiririz” diyerek doğru davranışa yönlendirmektir. Ancak, genellikle bu ödüllendirme anlayışı beklenen etkiyi yaratmaz. Aksine kırgınlıklar, dedikodular, “zaten x müdürün adamıydı” lar ortalığı sarar. Ödül alan bile durumdan memnun değildir. Bunun iki nedeni vardır. Bunlar (Simsek, 1998:197-198):

- Ödüllendirilen davranışın, çevresinden soyutlanmasındaki zorluk,
- Ödülün çalışanlar tarafından algılanış biçimidir.

Bratton'a göre; örgütlerde ödüllendirme yönetiminin üç önemli amacı bulunmaktadır (Bratton, 1999:239):

- Uygun çalışanın bulunması,
- Çalışanın verimliliğinin artırılması ve devam ettirilmesi,
- Çalışanın örgüt kurallarına uygunluğunun sağlanması ve devam ettirilmesi.

Ödüllendirme sisteminin amaçlarını daha ayrıntılı olarak şöyle sıralayabiliriz (Yürür, 2005:10-11):

- İhtiyaç duyulan eğitilmiş, yetkin, beceri sahibi, motivasyonu yüksek çalışanlar sağlamaya yardımcı olarak örgütün stratejik ve kısa dönemli amaçlarına ulaşmasına destek olmak.
- Örgütsel değerler ve performans beklentilerinin çalışanlara iletilmesine yardımcı olmak.
- Örgüt kültürü yönetimi ve değişimini desteklemek. Hangi tür davranışların ödüllendirileceğini göstererek örgütte arzu edilen davranışların gelişmesine yardımcı olmak.
- Performansa dayalı ödüllendirme ve kazanç paylaşımı gibi sistemlere odaklanarak katma değer yaratan performansı teşvik etmek.
- Kişi bazlı ödüllendirme uygulamaları ile "sürekli iyileştirme" anlayışını güçlendirmek.
- Parasal ve parasal olmayan ödüllerin akılcı bir kombinasyonu ile örgütün tüm bireylerini motive etmek.
- Ekip ödülleriyle işbirlikçi davranışları ödüllendirerek, örgütte ekip çalışmasını güçlendirmek.
- Ödül yönetimi uygulamalarında kazançları olduğu kadar, maliyetleri de değerlendirerek ve maliyetlerin de etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayarak para için değer yaratmak.
- Çalışanları istikrarlı bir şekilde yetkinlikleri ve katkıları için ödüllendirerek adalet ve eşitliğe ulaşmak.
- Örgüt için değerli ve yetkin örgüt çalışanlarının örgütte kalmasını sağlayarak, iş gören devir hızını azaltmak.
- Örgüt için maliyetli ve arzu edilmeyen bir durum olan devamsızlığı azaltmak.

- Ödüllendirme sistemleri, örgüt üyeleri arasında tatmin duygusu yaratarak ve düzenli devamlılığı ödüllendirerek devamsızlığı azaltabilmektedirler.

#### **2.1.4. Ödüllendirme Algısı Stratejileri**

İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamı içerisinde çeşitli yöntemler uygulayarak hayatta kalmaya çalışırlar. Bu yöntemler genel olarak strateji olarak da tanımlanabilir. Ödüllendirme işletme stratejilerinin hayata geçirilmesi için önemli bir araçtır. Çünkü işletmeler için en önemli üretim faktörü olan insan kaynaklarını yani çalışanları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve motive etmek ödüllendirme uygulamalarıyla başarılabilir bir şeydir. Ödüllendirme, diğer yandan bir insan kaynakları yönetimi stratejisidir. Çünkü işletme stratejilerinin hayata geçirilmesinde insan kaynakları biriminin önemli rolü bulunmaktadır. Bu rol çerçevesinde insan kaynakları birimi tarafından yürütülmekte olan iş analizleri, işe alma, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme vb. insan kaynakları yönetimi işlevlerinin karşılığını bulduğu alan ödüllendirmedir. İşe alacak nitelikli adayları bulmak, eğitimleri için motive etmek, performanslarının tam karşılığını verebilmek, ücret sistemlerini daha etkin hale getirmek ancak ödüllendirme stratejilerinin kullanımı ile mümkün olmaktadır (Acar vd.,2012:134).

Strateji kavramı ise genel olarak uzun vadede belli bir hedefe ulaşmak için gerekli kaynakların ve hedefe ulaştırılacak faaliyetlerin planlanmasını ifade etmektedir. Schuster ve Zingheim'e göre ödül stratejileri örgütün şu anda bulunduğu konumdan gelecekte bulunmak istediği konuma doğru bir yol haritası sağlamaktadır (Armstrong, 2002:83). Herhangi bir faaliyetin stratejik olması demek aşağıdaki üç farklı özelliğe sahip olması demektir (Acar vd.,2012:134):

- Rekabet odaklılık
- Gelecek odaklılık
- Bütüncül bir bakış açısı.

Brown'a göre etkili bir ödül stratejisi için iyi tanımlanmış ve örgüt amaçlarıyla bağlantılı açıkça planlanmış hedeflere sahip olunmalı; stratejiler örgütün ihtiyaçlarına ve insanlara uygun hale getirilmeli; kalıcı ve birbiriyle ilişkili, iyi kombine edilmiş ücret ve ödül programlarına sahip olunmalı; belki de en önemli olan

ve çoğu zaman aldırış edilmeyen üçüncü gereklilik ise etkileyici ve destekleyici insan kaynakları ile yerinde ve zamanında olan ödül aşamaları oluşturulmalıdır (Brown, 2001:14).

Ödül stratejileri, hangi davranışın yapılmasının gerekli olduğu ve bu davranışı yapanların ne ile ödüllendirileceğini açıkça belirtmelidir. İş görenler de bu stratejiler doğrultusunda kendi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlar sergilemektedir. Böylece bireysel ihtiyaçlar karşılanırken örgütün amaçlarına da hizmet edilmiş olur (Usta ve Küçük Altan, 2012:76).

Ücret ve ödüllendirme sistemleri, araç olma değerlerinin ötesinde, yönetimin felsefesini, tutumunu ve niyetini ifade eden güçlü simgeleri içerir. Bunlar, örgütün hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkıda bulunacak davranışı, isteklendirmek üzere tasarlanmaktadır. Ödüllendirme stratejilerinin şu özellikleri olmalıdır (Canman, 2000:232-233):

- Kuruluşun değer ve inançlarına paralel olmalıdır,
- Örgüt stratejilerinden ve hedeflerinden kaynaklanmalı,
- Örgütsel performans ile bağlantılı olmalı,
- İstenen davranışı yönlendirmeli ve desteklemeli,
- Gereken yönetim biçimine uymalıdır.

### **2.1.5.Ödüllendirme Algısı Türleri**

Her davranış amaçlıdır ve amaç yönelimlidir. Bu amaçlardan en temel olanı, bireyin ihtiyaçlarının doyurulmasıdır. İnsan ihtiyaçlarının içsel ve dışsal olarak iki grupta incelendiği bilinmektedir. Bu ihtiyaçlara paralel olarak ödüller de içsel ve dışsal olabilmektedir. Bunlardan içsel ödüller içsel gereksinimleri, dışsal ödüller de dışsal ihtiyaçları karşılamaktadırlar. Ancak kimi insanlar içsel ihtiyaçlara önem verip içsel ödüllerle motive olurken, kimileri de dışsal ihtiyaçlara önem verdikleri için dışsal ödüllerle motive olmaktadır (Balci, 1992:46-47).

Örgütsel davranış alanında, sadece dışsal etkilerle açıklanması güç olan birey davranışlarının nedenlerinin ortaya çıkarılması ihtiyacı, motivasyon konusunun içsel ve dışsal olarak iki boyutta incelemesi sonucunu doğurmuştur (Broedling, 1977:271). Motivasyon konusundaki bu ayrım, Decharms (1968) tarafından, dışsal bir şekilde

güdülenen davranışlar ve içsel bir şekilde güdülenen davranışlar olarak yapılmıştır. Decharms içsel ve dışsal motivasyonun karşılıklı olarak etkileşim halinde olduğunu savunur. İçsel motivasyon, görevin içeriği ile ilgili duyulan memnuniyet veya değeri ifade ederken; dışsal motivasyon, bireyin çalışma koşullarını saran çevreden aldığı değerdir.

Deci, motivasyonla ilgili iki geniş sınıflandırma yapmaktadır: İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon. Deci'ye göre içsel motivasyonun tanımı şöyledir; Eğer bir kişi, işin kendisinin dışında herhangi görünür bir ödül olmaksızın o işi yapıyor ise kişi içsel olarak güdülenmiştir. Diğer taraftan dışsal motivasyon; dışsal bir ödülle sonuçlanacağı için bir işle ilgili gösterilen performansa işaret etmektedir (Turnage ve Muchinsky, 1976:482).

İşletme çalışanlarının işe dönük faaliyetlerini arttıran, onları daha seri daha dinamik olmaya yönlendiren bazen maddi ve bazen de manevi olabilen, zamana ve mekâna göre değişebilen, ülkeden ülkeye farklılıklar arz edebilen güdüleme faktörlerini bir başka deyişle ödül sistemlerini ekonomik ve sosyo-politik ve yönetsel ödüller olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

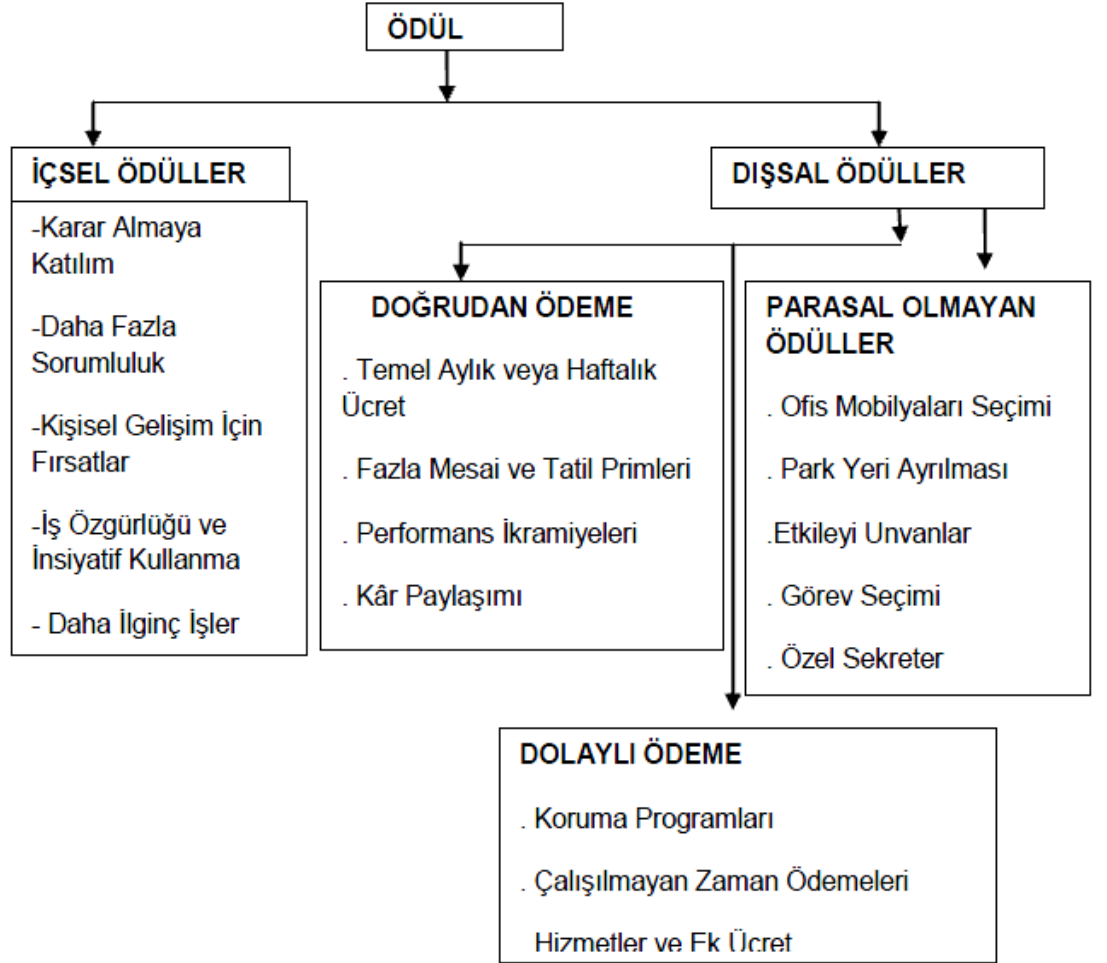
Ekonomik ödüller aşağıdaki ödemeleri içerir (Kırık, 2003:41-42):

- Ücret artışı,
- Primli ücret,
- İkramiye,
- Kar paylaşımı, diğer ödüllerdir.

Sosyo-Psikolojik ve Yönetsel Ödüller ise aşağıdaki gibidir (Kırık, 2003:42):

- Unvan verme ve terfi,
- Kararlara katılma,
- İş tasarımı,
- Yetki ve sorumluluk verme,
- Geribildirim,
- Esnek çalışma saati,
- Çalışma ortamının konforu,
- Sosyal faaliyetlerdir.

İnsan psikolojisinde de ödül iç kaynaklı ve dış kaynaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç kaynaklı ödül, yapılan davranışın içinde saklı bulunan zevk ve doyum duygusuna göre verilen ödüldür. Dış kaynaklı ödül ise; davranışın kendi içinde bulunmayan fakat davranışın yapılması için dışarıdan verilen ödül türüdür (Güvel, 2004:18).



**Şekil 1: Ödül Türleri**

Kaynak: (Örnek, 2009: 51).

Yukarıdaki şekilde 1’de görüldüğü gibi ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır. İçsel ödüllerin içinde karar almaya katılım, daha fazla sorumluluk, kişisel gelişim için fırsatlar, iş özgürlüğü ve inisiyatif kullanma, daha ilginç işler ve yapılan işlerin farklılığı yer alırken; dışsal ödüller ise parasal ve parasal olmayan ödüller şeklinde gruplanmıştır (Örnek, 2009:51).

İçsel ve dışsal ödüllerin işletmelerde çalışanlara yönelik olarak doğru kullanımı son derece önemlidir. Çünkü genellikle içsel motivasyonu hedefleyen ödüller işletmeler açısından daha az maliyetli ödüllerdir. Dışsal ödüllendirmeler ise daha karmaşık ve maliyetli olabilmektedirler. Bu nedenle uygulamada hangi çalışanın içsel hangi çalışanın dışsal ödüllerle daha fazla motive olduğunun doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar içsel motivasyonlara sahip insanların dışsal ödüllerle karşılaştıktan bir süre sonra artık içsel ödüllerle motive olamadıklarını göstermektedir. Örneğin kendiliğinden ders çalışmayı alışkanlık edinmiş bir öğrencinin ders çalışması karşılığında ebeveynleri tarafından sadece bir “aferin” sözüyle bile olsa dışsal bir ödülle ödüllendirilmesi, zamanla öğrencinin kendiliğinden ders çalışma alışkanlığını kaybetmesine neden olabilmektedir (Acar ve ark., 2012:120).

### **2.1.5.1.İçsel Ödüller**

İçsel ödüller bir anlamda çalışanların yeterlilik, başarı, sorumluluk, önemli olma, üretkenlik, işe yarama, kişisel gelişme sağlama gibi psikolojik beklentilerine yönelik manevi ödüllerdir. Jest ve mimikler, takdir davranışları, yazılı veya sözlü teşekkür ifadeleri, hediyeler, izinler, yazılı veya görsel medyada yer alma, kararlara katılım, sorumluluk artışı, yetki devri, kişisel gelişim olanakları, inisiyatif kullanabilme, iş tasarımı, iş güvencesi, sosyal gruplara katılım ve sosyal uğraşlar gibi çok sayıda içsel özendiriciliği olan ödülden bahsedilebilir (Acar vd., 2012:120).

İnsanın içgüdülerini harekete geçirmek suretiyle motive etmeyi amaçlayan ve kişinin manevi yönüyle ilgili olan içsel ödüller, yeterlilik, başarı, sorumluluk, önemli görünme, üretken olma, kişisel gelişme gibi hislerdir. Toplam kalite gibi katılımcı yönetim biçimlerinde dışsal ödüllendirmeden ziyade, içsel ödüllendirmeye önem verilmektedir. Aslında manevi olarak beklenen çalışanın takdir edilmesi ve tanınmak istemesidir. Bazı işletmelerde bazı çalışanlar için takdir paradan çok önemli görülmektedir. İçsel ödüller, karara katılma, takdir edilme, daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen işi yapma, kişisel gelişme için fırsatlara sahip olma, tekdüze işler yerine çeşitli işler yaparak monotonluktan kurtulma olarak ifade edilmektedir (Güvel, 2004:18-19).

İçsel ödüllendirmeye birkaç örnek verecek olursak bunlar (Kuyzu, 2007:62):

- Müdür, direktör, genel müdür yardımcısı veya genel müdür tarafından yazılan kişiye özel teşekkür mektupları,
- Bir gün, yarım gün veya cuma günü izin yapma hakkı verilmesi,
- Müdürle birlikte öğle yemeğine çıkmak,
- Özel bir hediye veya bir hatıra eşyası verilmesi,
- Şirketin tanıtım ve eğitim filmlerinde şirket personelinin rol almasını sağlamak,
- Tüm personelin önünde tebrik edilmektir.

İçsel ödüller işin kendisi ile ilgili ödüllerdir, başarıya duyulan bir ilgi, bireye yaratıcı olma şansı tanınması ya da güç bir görev gibi. Çoğu durumda içsel ödüller dışsal ödüllerden daha etkilidir ve uzun süren bir etkiye sahiptir (Guzzo,1979; Pinder,1977). Temel ihtiyaçlar genel olarak dışsal ödüllerle karşılanır, ancak sosyal ve yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasında içsel ödüller daha etkilidir (Cohen vd., 1992:194).

Bir işin bireyi içsel olarak motive etmesi isteniyorsa, işin sahip olması gereken özellikler Lawler tarafından üç kategoride toplanmıştır: Geribildirim, yeteneklerini kullanma, oto kontrol. Geri bildirim; bireyler performansları ile ilgili anlamlı geri bildirim almalıdırlar. Yeteneklerini kullanma; bireylerin işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için yeteneklerini kullanmalarını gerektiren bir iş olarak algılamaları gerekir. Oto kontrol ise; bireyler kendi hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını belirlemede yüksek derecede oto kontrole sahip olduklarını hissetmelidirler (Armstrong, 2002:365).

İçsel ödüller kendiliğinden ve bir kişinin bir görevi başarıyla yerine getirmesinden dolayı ortaya çıkar. İçsel ödüller, başka bir kişinin hareketine bağlı olmaz (Schermerhorn, 1996:145). Dolayısıyla içsel ödüller, doğrudan kişinin güdülenmesini artırır (Altuğ, 1997:90).

İçsel ödül olarak sıklıkla karşımıza çıkan ödül türleri ise tamamlama, başarıya, otonomi ve kişisel gelişimdir (Yürür, 2005:38).



- **Tamamlama;** bazı kişiler için başladığı bir işi bitirmek çok önemlidir. Bir görevi tamamlamış olmak, bu kişiler için kendi başına bir ödüldür. Yeterli bilgi ve beceriye sahip çalışana, işiyle ilgili tüm sorumlulukların verilmesi, sürecin takibinin kendisine bırakılması sonucu bu kişinin işi başarıyla yerine getirmesinden dolayı işinden duyduğu doyum ve mutluluğu artar, nitekim mesleki bilgi ve görgüsü gelişir. Bu nedenle işi tamamlamak bu kişi için kendisine verilmiş bir ödül gibidir.
- **Başarma;** kişinin ulaşılması zor bir hedefe ulaşması gibi bir sonuç kendi kendine verdiği bir çeşit ödüldür. Bu durum tabii ki kişiden kişiye büyük farklılıklar teşkil eder. Bazıları kendilerine ulaşılması daha kolay hedefler belirlerken, bazıları ise zor hedeflerle ve bu hedeflere ulaşmakla güdülenirler. Bu durum, başarı için çabalama konusundaki kişisel farklılıklardan kaynaklanır.
- **Otonomi;** bazı insanlar kendilerine karar vermede ayrıcalık tanıyacak ve görevlerini sıkı bir denetim olmadan yapacakları işler istemektedirler. Otonomi hissi, çalışanın belirli bir koşulda en doğru olduğunu düşündüğü şeyi yapma özgürlüğünün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde otonomi ve grup bağlılığının çalışanların iş tatminini artırdığı gibi bu ikisinin birleşmesi örgütte pozitif bir psikolojik iklim yaratacaktır.
- **Kişisel gelişim;** kişisel gelişim yaşayan birey, kendinde meydana gelen değişimi görür, işiyle ilgili bilgi ve becerisinin artması sonucu mutlu olur ve iş tatmini yükselir. Dolayısıyla kendisinin gelişmesine fırsat verilmesi bu kişi için bir çeşit ödüldür. Bu nedenle çoğu insan için örgüt tarafından verilen eğitimler önemli bir ödül olmaktadır. Örgütteki öğrenme olanaklarının uygun olması, bireylerin önemli eğitim kurslarına gitmesi ve örgütün mevcut yeteneklerinin artırılmasını olduğu kadar yeni yeteneklerin kazanılmasını da teşvik etmesi güçlü güdüleyiciler olarak etki yaratır.

#### 2.1.5.2.Dışsal Ödüller

Dışsal ödüller çalışanların yaptıkları iş dışındaki faktörlerden dolayı ödüllendirilmeyi bekledikleri durumlarda gündeme gelmektedir. Yapılan araştırmalar dışsal ödüllerin uzun vadede içsel ödüller kadar motive edici olmadığını gösterebilir de çalışanların işlerinden memnun olmadıkları durumlarda bile uygun dışsal

ödüllere motive edilebildiklerine dair bulgular da bulunmaktadır. Dışsal ödüller genellikle işletme tarafından çeşitli boyutlarıyla daha fazla kontrol edilebilen, daha somut ödüllerdir. Diğer sınıflandırmaları da dikkate aldığımızda içsel ödüller daha çok psiko-sosyal nitelikteyken dışsal ödüller ise daha ekonomik ödül türlerini kapsamaktadır. Yönetimsel ödüller ise bazen içsel bazen de dışsal nitelikte olabilmektedirler (Acar vd.,2012:124).

Dışsal ödüller, işin kendisine dışarıdan olan ve bir başka kişi tarafından verilen sonuçlarla değerlendirilir. Dışsal ödüller finansal olabilecekleri gibi, çalışanın üstünden gelen herhangi bir övgü, taktir şeklinde finansal olmayan ödüllerini de kapsamaktadır. Bu ödüllere, çalışanlara verilen ücret, prim, ikramiye, terfi, statü, taktir, övgü örnek olarak verilebilmektedir (Örnek, 2009:50).

Bir iş görene ödeme yapılması ya da prim verilmesi dışsal ödüller arasında sayılmaktadır. Örnek olarak, değişen çalışma koşullarına göre esneklik gösterebilen ve faaliyetlerini yerine getirirken etkin kararlar alabilen iş görenlere prim verilebilmektedir. (Öğüt vd., 2004:287).

Dışsal ödüllerin üç temel işlevi yerine getirdiği bilinmektedir. Bunlar; aracılık ya da teşvik, değerlendirme ya da geribildirim ve bir kısıtlama ya da sosyal kontrol işlevleridir. Bir görevi yerine getirmekten dolayı alınan bir dışsal ödül (Lepper vd., 1996:21):

- Bireyin, gelecekte daha fazla dışsal ödülün geleceğine ilişkin beklentisini,
- Bireyin kişisel yetkinlik ve görev uzmanlığına ilişkin hislerini,
- Bireyin dışsal kısıtlara karşılık kişisel kontrole ilişkin atıflarını etkilemektedir.

### 3. BÖLÜM

#### 3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

##### 3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, kelime olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Bunun yanında, "bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük" olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990:464).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır (Bülbul,2007:3).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu psikolojik boyutun, iş görenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekil aldığı belirtilmiştir. Bu şekillenmenin sonunda da bireyin örgütte kalması yönünde kararına neden olduğu görüşünü savunmuşlardır (Allen ve Meyer, 1996:255). Steers, örgütsel bağlılığı; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, iş görenin örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi olarak görmesi olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003:114).

Örgütsel bağlılık, örgütte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder. Örgüt ve birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya hazırdırlar (Vanderberg, 1994:536). Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak iş bırakma, devamsızlık geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi

tutumsal bilişsel yapılar; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş göreninin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncü olarak yaşa, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Balay,2000:58).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı,2003). Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakta kalmayıp aynı zamanda bireyin, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için birçok gönüllü eyleme yönelmektedir (Katz vd.,2005:167).

Bir çalışanın bir örgüte olan bağlılığını üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar effective (duygusal), devam ve normatif (değer). Efektif bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığa işaret eder. Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Son olarak örgütte normatif bağlılık, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamını ifade eder. Bu durum, çalışanın örgütün kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluk duymasından kaynaklanır (Ölçüm Çetin, 2004:91).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramının başlıca iki anlamda sözlendirildiği görülmektedir. Buna göre Tuncer ve Varoğlu bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı ve Celep ise, örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. Bu araştırmada, bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık “ kullanılmıştır. Çünkü bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu; bireysel ve içselleştirme boyutu (ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan daha genel bir kavramdır (Balay, 2000:14-15).

Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramı kuruma bağlılık olarak nitelendirilmiştir. Çalışanların duydukları kurumsal bağlılık; kurumdaki rollerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları birey, grup ve kurumun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar, bir başka deyişle "prososyal örgütsel davranışlar" ile ilişkilidir. Bu tür davranışlar; bireyin etrafındaki kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği pozitif sosyal davranışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise; bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır (Özsoy vd., 2004).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel iletişim kavramına bağlı olarak tanımlanabilmekte, daha doğrusu örgütsel iletişim kavramından hareketle açıklanabilmektedir. Örgüt içinde ve dışında gerçekleşen iletişim süreci boyunca çalışanların örgüte olan bağlılığı gerçekleşmektedir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin yanında bütün çalışanların bir uyum ve işbirliği içinde takım halinde çalışmalarını gerektirmektedir. Örgüt içerisinde bunların gerçekleşebilmesi için gerekli ortam yaratılmalıdır. Kısacası çalışanlardan yüksek performans beklemek ancak ve ancak onların istenilen düzeydeki üretim için güdülenmeleriyle gerçekleşebilecektir. Bu da bağlılık duygusunun gelişmesiyle oluşacaktır.

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramlarının anlaşılmasını güçleştirmektedir (Sökmen, 2000:28).

Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımların bazıları şunlardır:

- Örgütsel bağlılık konusunda ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür (Wahn,1988:256).
- Bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür (Leong,1996).
- Bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir (Morris vd.,1993).
- Çalışan tarafından, çalıştığı örgütün yararına gösterdiği çok değişik türdeki hisler, değerler, uygulamalar ve mükemmel fikirlerin uygulanması bütünüdür (Awamleh,1996).
- Bireyin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olmasıdır. Bir başka ifadeyle de, bireyin kimliği ile örgütsel kimlik arasında uyum sağlamak amacıyla örgüte yönelik bir tutum veya yönelistir (Sheldon,1971).
- Kişisel özellikleri, kıdemi, başarıma ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik anlayışını kapsamına alan psikolojik bir olgudur (İnce ve Gül,2005).
- İşgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir (Meyer ve Allen,1997).
- Kişinin belirli bir örgüte karşı ilgisi ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir (Mowday vd.,1979).
- Örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda, kişiyi belirli bir yönde davranış sergilemeye zorlayan normatif baskılar bütünüdür (Wiener,1982).
- Kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanmasıdır (O'Reilly ve Chatman,1986).
- Kişinin örgütte çalıştığı süre boyunca sarf ettiği emek, çaba, zaman ve edindiği statü ve para gibi unsurları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa çıkacağı endişesi sonucu olan bağlılıktır (Becker,1960).
- Kişinin süregelen davranışlarına bağlanmasıdır (Kiesler,1971).
- Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi veya uyumlaşması sürecidir (Hall vd., 1970).

- Bireyin örgütsel amaç ve değerleri tanıma ve kabullenme düzeyi ve bunları başarmaya yönelik çabalar ortaya koyma isteğidir (Gallie vd.,2001).

Örgütsel bağlılık kavramı yukarıda görüldüğü gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımları iki şekilde sınıflandırmak genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İş görenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını artırırlar. İş görenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır. Tutumsal yaklaşım ise; iş görenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürer. İş gören, işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulur (Çetin, 2004:93). Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikoloji alanında çalışanlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Örs vd., 2003:218).

Örgütsel bağlılık bireye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren, farklı değerlendirilebilen ve algılanabilen subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir bireyin örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen şu önemli kriterler literatürde yer almaktadır (İnce ve Gül, 2005):

- **Örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseme:**Kendi amaç, hedef, vizyon ve değerleri ile örgütsel amaç, hedef, vizyon ve değerlerin uyuştüğunu hisseden bireyin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olacaktır.
- **Örgüt için gerekli fedakârlıklarda bulunabilme:** Bireyin benimsediği örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için formel görev tanımı ile kendisinden beklenilenden daha fazla çalışması ve görev üstü olumlu davranışlarda bulunması örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir.
- **Örgüt üyeliği sürdürebilmek için kuvvetli bir arzu duyması:**Bireyin daha iyi şartlar sunulmuş olsa dahi başka bir örgütün iş teklifini kabullenmek yerine, örgütle çalışmaya devam etmeyi gönüllü olarak istemesi, söz konusu bireyin örgütüne bağlılık duyduğunu ifade eder.
- **Örgütle özdeşleşme:** bireyin örgütsel amaç, hedef ve değerleri kabullenmesi ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına kendisine hiçbir maddi yarar sağlamayacak olsa dahi yüksek performans düzeyiyle çalışması ve fedakârlıkta bulunmasıdır.

- **İçselleştirme:** bireyin kişisel amaç ve değerleri ile örtüştüğüne inandığı örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmeye başlamasıdır.

Örgüte bağlılığın önemli davranışsal sonuçlarından biri, işgücü devrinin düşmesidir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek iş görenler, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu etmektedirler. Sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür. Araştırmaların bazılarının sonuçları örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgüte bağlılığın zaman içerisinde geliştiğini ve buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan iş görenlerin ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin de iyice düştüğü görülmüştür (Clugston, 2000:477).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın üç temel sonucu olduğu ortaya koymuştur. Bunlar; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılıktır. Düşük örgütsel bağlılıkta, iş görenin özgün düşünceleri ve uygulamaları ve gelişmeye yönelik olarak taşıdığı inançlarda bir artış ortaya çıkabilir. İş görenin örgüte düşük düzeyde bağlılık duymasının bir başka sonucu da, iş gören alternatif iş imkânlarını araştıracaktır. Düşük örgütsel bağlılık, işlevsel özellik taşıyabilir. Bu işlevsel yönüyle daha yüksek iş gören devri ve örgütlerde devamsızlığa neden olabilir, yıkıcı ve düşük performans gösteren iş görenin potansiyel zararını sınırlandırabilir. Bu tür iş görenlerin örgütten ayrılması, diğer iş görenlerin tutumlarının iyileşmesine ve örgüte kazandırılan yeni iş görenin örgüte yeni beceriler kazandırmasına imkân sunmaktadır. Araştırmalar sonucunda düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenlerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıkları zaman bağlılıklarının genellikle yükseldiği görülmüştür (Balay, 2000:85). Düşük bağlılık, yüksek düzeyde iş gören devrine neden olmanın yanı sıra işe devamsızlık ve işe geç kalmaya neden olmaktadır. Bu tür bağlığa sahip olan iş gören, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmez. İşe gelmezler veya geç gelirler. İşten ayrılma ihtimali diğer iş görenlere göre her zaman daha yüksektir (Allen ve Meyer, 1997:20). Ayrıca düşük bağlılığa sahip iş görenlerin, örgütte kalma isteğinin yok olduğu görülmüştür. Düşük örgütsel bağlılığın nedenlerine gelince; örgütte iş kalitesinin düşmesi, örgütte iş gören arasında genel bir sadakatsizlik anlayışının olması, düşük bağlılığı olan iş görenin yetersiz çaba göstermesi ve iş dışında da ikamet yerinin değiştirilmesi gibi nedenlerden dolayı bağlılıklarının düştüğü ileri sürülmüştür (Balay, 2000:86).



Örgütsel bağlılık kavramı aslında kısaca çalışanın, işyerine karşı gösterdiği sadakat, duygusal bir anlatımı ifade etmektedir. Bu bağlamda tüm tanımlamaların ortak bir özetini yaparsak; örgütsel bağlılık bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan iş görenler,örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren iş görenler içsel olarak güdülenirler. İş görenler örgütün hedef ve değerlerini benimserler, örgütün bir parçası olmak için çaba sarf ederler.

### **3.1.2. Örgütsel Bağlılık Önemi**

Örgütler günümüzde hızla değişen ve acımasızlaşan iş dünyasında yaşamlarını sürdürebilmek için üstesinden gelmek zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Rakiplerin önüne geçmek için özellikle sahip olduğu kıt kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorunda olan örgütler için “insan” unsuru örgüt içinde en kritik role sahip olarak öne çıkmaktadır. Rekabette öne geçmenin anahtarı olarak öne çıkan “insan” unsuru örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye sevk etmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (Gümüş ve Sezgin,2012:81-82).

1930’lu yıllarda örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan ögesi, bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Bu nedenledir ki örgütsel bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur (Durna ve Eren,2005:210-211). 1980’lerin sonu ve 1990’ların başında yönetim politikalarında kontrolden bağlılığa doğru hızlı ve büyük bir geçişin yaşandığı bir felsefe değişikliği gerçekleşmektedir(Walton,1985:77-84). İnsanı makinenin bir parçası gibi gören geleneksel Taylorist Yönetim düşüncesi “örgüt(işletme) için iyi olan her şey insan için de iyidir” felsefesiyle sıkı bir iş ve

yönetim baskısını içermekte; iş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi merkezli hareketler tercih edilmekte ve çalışanların motivasyonu ikinci plana itilmektedir. Ancak çalışanların hakları ile ilgili yasal ve sendikal faaliyetlerin yoğunlaşması, yeni teknolojilerin çalışma hayatına dahil edilmesi, uluslar arası rekabetin kızışması çalışanların iş ve beceri düzeylerinin gelişmesine olanak tanımıştır (Gallie vd., 2001:081-1082).

Son zamanlarda, bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın batının günümüzün hızla değişen çevresi için pratik ve uygun olduğundan şüphe etmeye başladılar. Çalışanların, bu yeni mühendislik, şirket yeniden kurma ve küçülme çağında, bağlılık için çok fazla çaba sarf edemeyeceklerini ileri sürmektedirler. Çalışanlar bir şeye bağlı olmak zorunda olduğundan, kariyer ilgi alanı üzerine odaklanmalarının zorunlu olduğundan bahsetmektedirler. Tam tersi olarak diğer araştırmacılar 2000 li yılların anahtar konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağı üzerine tartışmaktadırlar. 21. yüzyılın en kritik konusunun değişik iş takım ve çevrelerindeki çalışanlarda bağlılık oluşturmak olduğu üzerinde durmaktadırlar (Suliman ve Iles, 2000:71).

Örgütler bütün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:13). Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri duyguları, ilgileri ve güdeleri basta olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkanları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balay, 2000:11-12).

Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve

işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn, 1977:436).

Örgütsel bağlılık, çalışılan örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat duyguları içinde olma şeklinde ifade edilebilmektedir. Özdeşleşme, bireyin görev yaptığı örgütün amaçlarını benimsemesi, diğer bir ifade ile kendisini örgütle tanımlamasıdır. Burada, çalışanın amaçlarını benimsediği örgütten gurur duyması söz konusudur. Örgüte katılım duygusu, işin gerektirdiği rol ve faaliyetleri benimsemek ve onlarla bütünleşmektir. Sadakat ise, örgüte aidiyet hissetme ve örgütte kalmak isteğini belirtmektedir (Cook ve Wall, 1980:40; Balay, 2000:24).

Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül, 2005:14).

Örgütler için kaynakların etkin kullanımı günümüzde önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendilerinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar, bağlılığın yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004:2).

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

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

Örgütsel bağlılık, çalışanların ise devamsızlık, işe geç gelme gibi iş kaybına sebep olan davranışları azalttığı ve bu sayede örgüte yarışmacı bir avantaj kazandırdığı için örgüte, maaş ve diğer faydalar şeklinde dışsal ödüller ve iş tatmini gibi psikolojik ödüller sağladığı için bireye, iş hareketliliğinde azalma ve iş kalitesinde yarattığı artış nedeniyle milli gelirdede bir artışa sebep olduğu için topluma yarar sağlayabilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:171). Bir diğer neden de, örgütün varlığının, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlı olmasıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Bu yüzden de örgüt yaşamını devam ettirmek için, iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmak zorundadır (etin, 2009:90).

Örgütsel bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla diğer bir ifadeyle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar(Oberholster ve Taylor,1999:57).

Açıklanmaya çalışılan örgütsel bağlılığın önemi maddeler halinde sıralamak gerekirse (Kılıçaslan, 2010:77-78):

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

- Örgütsel bağlılık, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmektedir.

### **3.1.3.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

#### **3.1.3.1.Mesleğe Bağlılık**

Mesleki veya diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy,1999:8).

Meslek, bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve maddi kazanç sağlamak amacıyla bir işte belirli bir süre çalışmaları olarak tanımlanmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu,2008). Mesleklerin genel özellikleri şunlardır: Toplumun kaçınılmaz bir gereksinimini karşılar; kişinin salt kendi doyumunu için değil aynı zamanda başkalarının yararı için de yapılan bir uğraştır; sistemli bir eğitimle kazanılmış özel bilgi ve becerilere dayalıdır; araştırma ve deneylerle geliştirilerek zamanla kendine özgü tekniklere sahip olur; maddi kazanç elde etmek için yapılır; toplumca kabul edilmiş etik değerleri ve ilkeleri vardır (Özmen vd., 2005).

Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Gözen Dağdelen, 2007:40).

Marshall ve Wisting (1982) ise mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planladığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamıştır (Blau, 1985:278).

Baysal ve Paksoy'a (1999) göre mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar neticesinde mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır.

Morrow ve Wirth'in (1989) çalışmasını inceleyen Balay (2000) bir mesleğe bağlılığın üç koşulu gerektirdiğini belirtmiştir. Bunlar:

- Mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları benimseme,
- Mesleğin gerektirdiği çabayı gönüllü olarak gösterme arzusu,
- Meslekteki üyeliğin devamını istemektir.

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

- **İşe Yönelik Genel Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, iş ile aile hayatını özdeşleştirir. “Dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hakim olur.
- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu düzeyde kişi, mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yaparak, kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau (1985), kişilerin bu türdeki çabalarını, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim programlarından yararlanmaları, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine katılmaları oranında ölçmenin mümkün olduğunu belirtmektedir.
- **İşin Nisbi Önemi:** İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılığın karşılaştırılması bağlamında, genellikle bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğu görüşü hakimdir. Bunun nedeni, mesleğe bağlılığın daha çok çalışana yönelik, örgütsel bağlılığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır. Mesleğe bağlılık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun bir şekilde içeren bir kavram olduğundan, bu tür bağlılığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi olasıdır (Gündoğan, 2009:11).

### 3.1.3.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu işe yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (İnce ve Gül, 2005:18-19).

İşe bağlılık kavramı örgütsel bağlılık kavramı ile incelendiğinde; iş görenin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, iş görenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir (Başyigit, 2006:40).

İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkanı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir (Smadov,2006:70).

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (İnce ve Gül,2005:19):

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

Farnel ve Rusbult (1981) işe bağlılığın, iş tatmini, iş alternatifleri ve bireyin işine yönelik gerçekleştirdiği yatırımlarının önemi gibi faktörlerin bir fonksiyonu olduğunu ve bireyin bir işe ne oranda bağlandığına ilişkin algı düzeyi anlamına geldiğini belirtmişlerdir.

Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler, şeklinde tanımlamışlardır (Chusmir, 1982:596).

Blau (1985) ve Pinder (1984) işe bağlılık gösteren kişilerin; işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler göstereceklerini savunmuşlardır (Gül, 2003:85).

### **3.1.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını giderek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (Randall ve Cote, 1991:195).

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. İleriye dönük tasarımlarla uğraşmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyler paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler (Ertekin, 1978:14).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapı hazırlanmaktadır (Balay,2000:47).

### **3.1.3.4. İtaat**

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan diğer bir kavram da itaattir. İtaat dış kaynaklı bir görev duygusudur. Genellikle itaat kavramı bağlılık kavramının kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Ancak tersini düşünmek diğer bir ifadeyle bağlılığı itaat kavramının içinde değerlendirmek her zaman mümkündür. İtaat olmazsa bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmadan itaat ise kişinin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyeceğinden, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımlar atılmasını engelleyecektir. Kısaca örgütsel bağlılık ve itaat birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılabilecek kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır (İnce ve Gül, 2005:23).



İtaat, genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin bir sonucudur. Yetkiyi elinde tutan kişi, bu yetkiye dayanarak emir verir ve emir verilen kişi de bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergiler.

İtaatkârlık, genel olarak bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örneğin; bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu,1993:29).

### **3.1.3.5. Sadakat**

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

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır (Roehling vd., 2000:310). Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Harvey vd., 1999:68).

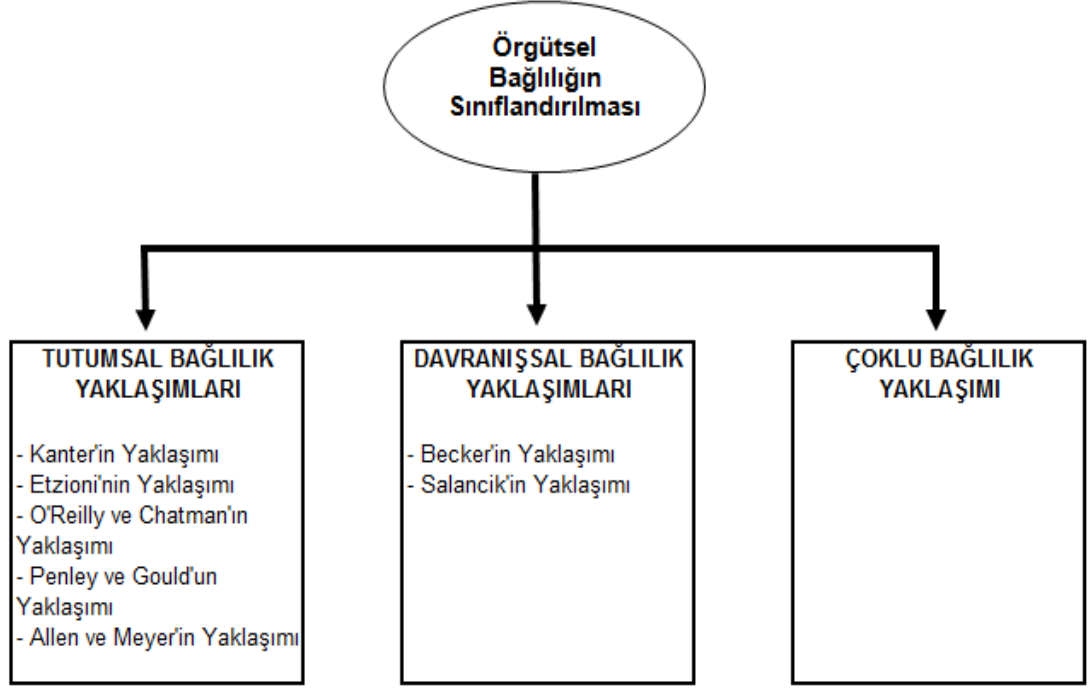
Sadakat yüksek olduğunda, kişi çalıştığı örgütün ihtiyaçlarını ile kendi ihtiyaçlarının ortak olduğunu görerek örgüt yararına özveride bulunur. Sadakat düşük olduğunda, birey bir miktar sorumluluk hissedebilir ama aynı zamanda kendi içinde çıkar çatışması yaşar. Bu durumda örgüt için özveride bulunma isteği sınırlıdır (Ceylan ve Özbal, 2008:88).

Kang ve arkadaşlarına (2004:199) göre sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını gözeten ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çaba sarf etmeyi içermektedir (Kang vd., 2004:298). Benzer bir başka tanımda Lee tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile ilgilidir. Ayrıca örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur (Gül, 2003:58; Lee, 1971:213-226).

Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkarken; sadakat, daha pasif bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bar-Hayim ve Beyer tarafından yapılan bir çalışmada genç, az eğitilmiş ve göreve yeni başlayan kadınların, örgütsel bağlılığa nazaran daha pasif bir anlam içeren sadakat gösterme tavır ve davranışları gösterdikleri belirlenmiştir (Bar-Hayim ve Berman,1992:379-387). Buna karşın, daha yaşlı, daha eğitilmiş ve daha kıdemli erkek çalışanların daha aktif bir özellik taşıyan örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Sonuç olarak örgütsel sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirmek durumundadır. Örgütsel bağlılık sadakate birlikte düşünülmeli ve örgüt içinde hazırlanan örgütsel bağlılık politikaları sadakat boyutunu da kapsamalıdır.

#### **3.1.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir (İnce ve Gül, 2005:86).



**Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Kaynak: (İnce ve Gül,2005:26).

### 3.1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara yada faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998:72).

Tutumsal bağlılık, bireyi örgüte bağlayan, çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir. Başka bir deyişle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılmasının nispi gücüdür (Cengiz, 2001:20).

Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997:151). Diğer bir deyişle davranışsal öge, nesne, olay ya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma veya cevap verme eğilimidir (Samadov, 2006:72).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır, bu tür bir bağlılığı, bireylerin bazı manevi ödöl ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi şeklinde ifade etmektedirler (Mowday vd.,1979:225).

Buchanan'a göre ise, tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler (Morris ve Sherman, 1981:512-526):

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanmadır.

Bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması, örgüt üyeliğini sürdürmek için istek duyması ve örgütün lehine daha fazla çaba göstermeyi istemesiyle ortaya çıkan tutumsal bağlılık (Leong vd., 1996:1346), kısa ve uzun dönemde ulaşılmak istenilen örgütsel çıktıların elde edilmesi ve örgütsel başarının sağlanması önemli rol oynamaktadır. Bu rolü oynarken tutumsal bağlılık (Dodd-McCue,1996):

- Performans düzeyinin arttırılması,
- İşgücü devir hızının düşürülmesi,
- Üretkenliğin arttırılması,
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- Örgütle özdeşlenilmesi,
- Örgütün amaçlarının daha iyi kavranılması,
- Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bütünleşmenin sağlanması gibi sonuçlar yaratır.

Morrow (1993) örgütsel davranış literatüründe tutumsal bağlılık ile birçok değişken arasındaki ilişkinin incelendiğini belirtmiştir. Tutumsal bağlılık ile aralarındaki ilişkinin incelendiği değişkenlerin bazıları şunlardır (Morrow, 1993): Yaş, alışma süresi, eğitim düzeyi, ücret, cinsiyet, ırk, kariyer imkanları, algılanan iş alternatifleri, grup bağlılığı, profesyonellik, profesyonel davranışlar, kariyer bağlılığı, iş dizaynı, örgütsel iklim, iş tatmini, iletişim, stres, iş performansı, işten ayrılma isteği, işgücü devir oranı, sağlık sorunları, rol belirsizliği, rol atışması, eğitim,

devamsızlık, formelleşme, merkezileşme, dağıtımçı adalet, medeni durum, çocuk sayısı, liderlik, beklentilerin karşılanma düzeyi, örgütsel bağlılık, katılımcılık, kişisel önem, örgütsel olmayan hedeflerin önemi (Bakan, 2011:79).

Mowday ve arkadaşlarına göre tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday vd., 1979:225).

#### **3.1.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilir (Kanter, 1968:500).

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

Kanter örgütsel bağlılığı üç boyutta değerlendirmiştir (Kanter, 1968:500):

**1) Devamlılık Bağlılığı:** İş görenin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir iş görenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adamasıdır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. İş gören örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek olduğunu düşünürse, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. İş gören, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde,

örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır (Çulha, 2008:79). Kanter, devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi olduğunu belirtmektedir. Özveri; örgüte üye olabilmek için kişinin değerli ve haz verici şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveriyi kabul etmesi halinde, üyeliğini devam ettirme konusunda motivasyonu da artacaktır. Yatırım ise; kişinin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlamasıdır. Dolayısıyla örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Kişi örgüte bağlı kalmakla, gelecekte bu yatırımlardan kazanç elde edecektir. Kişinin örgüte bağlılığı kaynaklar, örgüte yapılan finansal bağışlar, emeklilik kesintileri gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman, enerji gibi manevi kaynaklar da olabilir (Kanter, 1968:505).

**2) Kenetlenme Bağlılığı:** Kişinin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin sonunda da kişi gruba bağlanacaktır. Birbirine sıkı sıkıya bağlı olan böyle gruplarda üyeler, bir bütün olarak gruba sadık ve bağlı olacaklardır. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanacak, grup bilinci ve grup birliği ise oldukça yüksek olacaktır. Dolayısıyla, grup dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir (Samadov, 2006:77). Kenetlenme bağlılığını güçlendirmek için gruba yeni giren üyeleri herkese tanıtmak, oryantasyon eğitimi vermek, üniforma ve rozet gibi semboller kullanmak, kuruluş kutlamaları düzenlemek, rol belirsizliği veya rol çatışmasına yol açmayacak görev tanımları yaparak, ödüllerden herkesin adil şekilde faydalanmasını sağlamak ve sosyal faaliyetler düzenleyerek “ben” yerine “biz” olgusunu benimsetmek önemlidir (İnce ve Gül,2005).

**3) Kontrol Bağlılığı:** Bireyin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve örgüt normlarına bağlanmasıdır (İnce ve Gül, 2005). Bu bağlılık türü, bireyin yaşamına yön veren ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün yani örgüt gücünün varlığına inanılmasıyla oluşur. Birey daha önceleri sahip olduğu ve davranışlarına yön veren normları bir kenara bırakarak, bütün mesleki düşünce sistemini örgütün amaç, norm ve değerlerine göre yeniden yapılandırır(İlsev,1997). Bu yapılandırılmaya gidilmesinin en temel nedeni örgütün beklenti içerisine girdiği davranış biçimlerinin ve uyulmasını istediği kuralların birey tarafından daha doğru

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

#### **3.1.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni (1961) örgütsel bağıllığı; ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere 3 boyutta ele almıştır:

**1) Ahlaki Bağıllık:**İş görenin, örgütün kimliğini ve amaçlarını içselleştirmesiyle örgüte yönelik olarak geliştirdiği pozitif bir eğilimdir (Mowday vd., 1982:21). Birey tarafından örgütün standartları ve değerleri içselleştirildiğinde, örgüte bağıllık derecesi ödüldeki değişimlerden etkilenmiyorsa bu bağıllık türünden söz edilebilir (Newton ve Shore, 1992:227). Ahlaki bağıllıkta birey, örgütün amaçlarını kendi amaçları ile özdeşleştirdiği için söz konusu amaçlara ulaşma konusunda gönüllü olarak çaba sarf etmekte ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlı olmaktadır.

**2) Hesapçı Bağıllık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadırlar (Mowday vd., 1982:21-22). Bu bağıllık türünde bireyler bağıllık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağıllık türünün temel felsefesi Kanter' in devama yönelik bağıllık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağıllık göstermektedir (Gül, 2003:96).

**3) Yabancılaştırıcı Bağıllık:**Örgütle olan duygusal bağıllıkla ilgilidir. Etzioni yabancılaştırıcı bağıllığın, işgörenlerin örgütü değiştirmek ya da kontrol etmek konusunda bir yetersizlik algıladıklarında ortaya çıktığını söylemektedir. Yabancılaşmış bağıllığı bulunan işgören, örgütte ödüllerin ve cezaların sonuçların niteliğine göre değil, rastgele dağıtıldığına inanır. Algılanan bu rastgelelik durumu, işgören kontrolünde azalma etkisi gösterir ve bu da örgütte yabancılaştırıcı bağıllıkları olan işgörenleri arttırır. Yabancılaştırıcı bağıllık aynı zamanda, işgörenin örgütten ayrılması halinde başka bir seçeneği bulunmadığını algılaması durumunda

da ortaya çıkar. Bunun nedeni finansal problemler, alternatif iş imkanının olmadığını algılaması ya da ailevi nedenler olabilir (Penley ve Gould, 1988:47-48). Bu gibi durumlarda işgören örgütte zorunlu olarak üyeliğini devam ettirmek zorunda kalır. Örgüte bağlıdır ama bu onu örgütten yabancılaştıran bir bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütle ilgili negatif bir bağlılıktır. İşgören fiziksel olarak örgütte vardır ama psikolojik olarak örgütten uzaklaşmıştır.

Etzioni güce sosyolojik yönden yaklaşmıştır ve üç çeşit örgütsel güç ile üç çeşit örgütsel bağlılık olduğunu savunmuştur (Can, 2006:269):

- Cezalandırma gücü, korkutma temellidir. Ceza ile gözdağı vererek çalışanları zor kullanarak etkilemeye çalışmak.
- Ödüllendirici güç, bir takım ödül ve ikramiye gibi ödüllerle çalışanı istenilen yöne sevk etmek için kullanılan güç.
- Normatif güç ise, itibar, kabul görme gibi sembolik şeylerle üzerinde kontrol kurma amaçlı güçtür.

#### **3.1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin işine sarılma duygusu, sadakati ve örgütün değerlerine inancını kapsayan, örgüt ile birey arasında oluşan psikolojik bağ olarak bağlanmasını tanımlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan en önemli mekanizma özdeşleşmedir. Bir kimseye, objeye, gruba veya örgüte bağlanma, ancak ona ait değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşme yoluyla gerçekleşir. Bireyin özdeşleşme derecesi bağlanma nedenlerine ve bağlılığını ortaya koyuş biçimine göre değişmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini, ilkelerini ve değerlerini kabul etme derecesi olarak ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004:60).

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığın uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Newton ve Shore, 1992:277).

**1) Uyum:** Uyum boyutunda olan örgütsel bağlılıkta birey, örgütü içtenlikle ve inanarak değil yüzeysel düzeyde destekler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu



eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve bazı cezalardan kendilerini korumayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak adlandırılmaktadır. Uyum her zaman zorunluluk bildirmekte olup, birey yaptığını severek inanarak değil yapmak zorunda olduğu için yapar. Uyum ayrıca yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu durum olup, genellikle acil bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerlidir. Uyum bağlılıkta ilk aşamadır ve bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini, sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder (Balay, 2000:96).

**2) Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için, diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Örgütsel özdeşleşme; örgüt üyesinin örgüt üyeliğini, benliğiyle ya bilişsel olarak (kendini örgütün bir parçası olarak görmek gibi) ya da duygusal olarak (üyelikten gurur duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesidir (Balay, 2000:23). Dolayısıyla, bireyin başkalarıyla sosyal ilişkiler kurabilmek ve sürdürülebilmek, kendini ifade etmek ve iş tatmini sağlamak adına kendi davranış ve değerlerini onların davranış ve değerlerine göre ayarlamasına özdeşleşme denilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

**3) İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Gürkan Çetin ve Sucu,2006:29)

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000:22-23).

O'Reilly ve Chatman ayrıca, örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Kişiye bir çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan çaba ve zaman harcamayı gerektirecek nitelikteki bu davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelere örgütte kalma isteği de oldukça yüksektir. Uymaya dayalı bağlılık ile rol üstü davranışlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılık türüne sahip üyeler yalnızca belirli ödüller elde edebilmek için, yani

çıkarları için örgütle ilgilenmektedir. Bu nedenle, isin gerektirdiğinden fazlasını yapmak gibi bir eğilim taşımayabilirler. Bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

#### **3.1.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Etzioni örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılabilir değildir. Bunlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzluğudur. Bu görüşten hareketle, bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır (Etzioni,1961).

Penley ve Gould (1988:46), Etzioni'nin örgütsel bağlılık tanımlamasından yola çıkarak 3 boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988:46-47):

**1) Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir. Birey örgütün amaçlarını benimsediğinden dolayı, söz konusu amaçlara ulaşılması için en yüksek performans sergilemeyi, kendisine verilen rolleri hatta rol üstü görevleri severek ve isteyerek yerine getirmeyi kendisi açısından bir sorumluluk olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla, ahlaki bağlılık, örgüt ile birey arasında gerçekleşen duygusal içerikli bir bağlılıktır.

**2) Çıkarıcı Bağlılık:** Bireylerin örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde örgüte sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkılar karşılığında örgütten elde edecekleri ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri örgüte bağlılık türüdür (Tekin,2002). Bu bağlılık türünde örgüt, belli ödüllerle ulaşmak için bir araç olarak görülür.

**3) Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın duygusal biçimlerinden bir diğeri de yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bireylerin, örgütün iç çevresine karşı kontrolünün yetersiz kaldığı ve alternatif işimkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamaları sonucunda örgütlerine karşı gelişen bağlılık türüdür. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan bireyler, ödül ve cezaların, kendilerinin yapmış oldukları işin kalitesi ve miktarıyla orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedirler. Bu bağlılık türünün oluşmasının en temel nedeni, çalışanların başka iş ve örgüt alternatiflerin yokluğunun algılanmasından ve bireyin iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerindeki kontrol eksikliği duygusundan kaynaklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988:47-48).

#### **3.1.4.1.5. Allen Meyer'in Yaklaşımı**

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990:2; Meyer vd., 1993:538-551).

Allen ve Meyer 1984 yılında örgütsel bağlılık konusunda yapmış oldukları çalışma sonucunda bir model geliştirmişlerdir. Başlangıçta bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermekteydi. Daha sonra 1990 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılık modellerine, bu konuda ilk defa normatif bağlılık kavramını işleyen Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına esas alarak normatif bağlılığı da üçüncü bir unsur olarak ilave etmişlerdir. Böylelikle tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisini yapmışlardır (Wasti, 2002:525-526).

**1) Duygusal Bağlılık:**Duygusal bağlılık kişinin örgüte duygusal olarak bağlandığı, örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyduğu, bundan haz aldığı, kendi kimliğini örgütün kimliğiyle özdeşleştirdiği bir durumu ifade etmektedir. İş görenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır (Balay, 2000:21). Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir "mutluluk" durumudur. Çalışının örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır.

Böyle iş görenler ek sorumluluklar almak için hevesli olup, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004:95).

Örgütsel amaçları, stratejileri, politikaları, hedefleri, kuralları, ilkeleri, norm ve değerleri benimseme onlarla özdeşleşme, örgütün faaliyetlerini, işlemlerini yürekten destekleme, örgütle kimlik özdeşliği kurma duygularına sahip olunduğu takdirde duygusal bağlılık oluşur. Bunun nedeni, örgüte ve onun yöneticilerine inanma, saygı ve sevgi duyma, onlar tarafından ortaya konan örgütsel vizyon, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşma, bu bağlılığın oluşmasında en önemli etkidir (Eren,2012:556).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri bağlılık türü, duygusal bağlılıktır (Dolu,2011:54).

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- **İş Güçlüğü:** İş görenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- **Rol Açıklığı:** Örgütün iş görenden neler beklendiğini açıkça belirtmesi.
- **Amaç Açıklığı:** İş görenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- **Amaç Güçlüğü:** İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- **Örgütsel Bağımlılık:** İş görende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

- **Eşitlik:** Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.
- **Kişisel Önem:** İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.
- **Dönüt:** İşteki performansı konusunda iş görene sürekli bilgi vermek.
- **Katılım:** İş görenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Porter, Steers, Mowday ve Boulian'e (Straiter, 2005) göre, duygusal bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki, yöneticilerin örgüt üyeleri için doğru eylemlerde bulunmalarının sonucunda örgüt çalışanlarının yöneticilerine güven duyarak örgütlerine bağlanmaları sonucunu doğurur. Örgüt çalışanları yönetici davranışlarını olumlu algıladığı sürece büyük bir aitlik hissine sahip olur. Further, Kallenberg and Berg; Oliver; ve Steers'in öne sürdükleri gibi, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu örgüt ile çalışanı arasındaki ilişkinin niteliği ve doğasını yansıtır (Straiter, 2005).

**2)Devam Bağlılık:**Devamlılık bağlılığı, Becker (1960)'ın yan bahis teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre birey, örgütte çalıştığı süre boyunca emeklilik, kıdem, sosyal statü gibi kazanımlar elde etmiştir. Örgütten ayrıldığı takdirde ise tüm bunları kaybetme riski olduğundan dolayı, söz konusu yatırımlarını bırakmak istemez ve bu nedenden dolayı da örgütte çalışmaya devam eder, bu da bireyin örgüte karşı devamlılık bağlılığı geliştirmesine sebep olur (Dawley, 2005:513).

Genelde iki faktöre dayalıdır. Bunlardan birincisi yatırımların büyüklüğü, ikincisi ise alternatif seçimlerin eksikliğidir. Bu bağlılık turu Becker'in "Yan Bahis Yaklaşımı" ndan yola çıkılarak geliştirilmiştir. İş görenler örgüt üyelikleri boyunca örgüte zaman, enerji vb. yatırımlar yaparlarsa başka bir örgüte transfer olurlarsa bunları diğer örgüte götüremeyeceklerini bilirler. Bu nedenle örgütte kalmayı tercih ederler. Bu yatırımlarının karşılığını ne kadar çok alıyorsa, bağlılıkları da o kadar yüksek olur. Tıpkı yatırımlar gibi alternatif seçimler de, bağlılık üzerinde rol oynar (Allen ve Meyer, 1990:4). Başka işimkanlarının olmaması durumunda, iş gören organizasyonu bıraktığı anda, maliyetinin çok fazla olacağını bilir. Bundan dolayı, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıkları artar. Devam bağlılığında iş görenler örgütte kalmaları gerektiğine inandıkları için örgüttedirler (Frow, 2007:248).

Lamsa ve Savolainen (1999:36) ise devamlılık bağıllığını, “örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu” olarak tanımlamaktadır. Devamlılık bağıllığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002:57).

Devamlılık bağıllığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

**1. Yeteneklerin transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.

**2. Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.

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

**4. Emeklilik primi:** Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.

**5. Alternatif iş olanakları:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu (Allen ve Meyer,1990:18).

**3) Normatif Bağıllık:**Çalışanlar, iş ve meslek ahlakı, ya da etik değerler nedeniyle görev ve sorumluluklarını gerektirdiği gibi yerine getirme eğiliminden doğan bir bağıllıktır. Bu örgütte çalışmayı kabul eden bir kimse, örgütsel amaç, kural vb. hususları içten benimsemese de, etik değerler açısından onlara bağlı olduğunu göstermek ve buna uygun davranışlarda bulunmak zorundadır. Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görülür. Bu nedenle, örgütte kalma ve ona bağıllık gösterme iş ve meslek ahlakımızın gereğidir (Eren,2012:557).

Normatif bağıllık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağıllık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağıllıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağıllığından farklıdır. Normatif bağıllıktaki zorunluluk, devamlılık bağıllığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Dolu,2011:57).

İş görenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. normatif bağlılık; bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılık şeklinde tanımlanabilir. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğünden ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık; bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık boyutları olarak değerlendirilen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın dört ortak özelliği bulunmaktadır (Sürgevil, 2007:21):

- Psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,
- Birey ve örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedir,
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararıyla ilgilidir,
- İş gücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

#### **3.1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel davranış araştırmacılarının "tutumusal bağlılık" kavramına karşılık, sosyal psikologlar "davranışsal bağlılık" kavramını kullanmışlardır. Bu kavramı, bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (İnce ve Gül,2005:48).

Meyer ve Allen (1997:9)'a 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 iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004:2). Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle bu davranışı sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa

bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uyan veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ki bu da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Boylu vd., 2007:57).

Davranışsal bağlılık Mowday, Porter ve Steers'e göre (1982), bireylerin belli bir örgütte uzun süre kalmaları durumu ve bu durumla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreci yansıtır (Meyer ve Allen, 1997:9). Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982:25).

#### **3.1.4.2.1. Backer'in Yah Bahis Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilen davranışsal yaklaşım; örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandırmaktadır. Becker'in yaklaşımı literatürde "yan faydalar teorisi (side bet theory)" olarak adlandırılmakta ve bağlılığın davranışsal yönü üzerine odaklanmaktadır (Tolay, 2003:3).

Becker' a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini kestiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Tekin, 2002:52).

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi sınıflandırma içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmiş ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre, bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, çalışanın örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle Allen ve Meyer'e göre, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, Becker'in yan bahis yaklaşımı genel görüşe uygun olarak davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında yer verilmiştir (Allen ve Meyer,1990).



Becker'a göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Gül, 2003:78-79):

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi, ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin, sürekli iş değiştiren bireyin toplum içerisinde güvenilir olmayan birey olarak kabul edilmesinden dolayı, birey güvenilir olduğunu ispatlamak için daha iyi koşullar vaad eden birçok alternatif iş imkânını kabul etmeyerek bir bahse girmiş olabilir.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- **Sosyal Etkileşimler:** Becker'ın yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, örgüt içerisinde diğer üyelerle sosyal etkileşimler içerisindeyken kendisine özgü imgeler ve kanaatler yaratır. Eğer bu imgeler ve kanaatleri bozmak istemiyorsa onlara uygun davranışlar sergiler (İlsev, 1997). Örneğin, kişi kendisini çalışkan birisi olarak göstermişse, performansı ile ödülü arasında bir ilişki görememesine rağmen çalışkan birisi olma imgesini yaşatabilmek için, örgütte yüksek performans ile çalışma davranışı devam ettirebilir.
- **Sosyal Roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Mayer ve Schoorman'a (1992:671-684) göre, bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte

bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır (Dolu,2011:61-62).

#### **3.1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982:20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (Gül, 2003:109).

Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması sonucu doğar. Burada bahsedilen bağlılık, bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı karakter, bireyi davranışlarına bağlı kılar. Bunlar, davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş özelliğidir. Üç karakteri kullanarak birey, davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir (Cengiz, 2001:51).

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, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi 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 (Sears, Replau, Freedman, Taylor, 1998:176).

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

### 3.1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara “çoklu bağlılık” yaklaşımını eklemiştir. Reichers'e göre, mevcut evrensel tanımlar, örgütsel bağlılığı açıklamada yetersiz kalmaktadır. Örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalar daha anlamlı ve daha uygun olacaktır (Cengiz, 2001:43). Reichers çalışmasında örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak kabul etmiştir. Reichers'e göre örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986:508-514).

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, 2005:55).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker vd.,1996:465). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005:54).

### 3.1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

#### 3.1.5.1. Kişisel Faktörler

##### 3.1.5.1.1. Yaş

Yaş en genel tanımı ile bir canlının doğduğu andan bu yana geçen zaman olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer tanım ise yaşı, doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman şeklinde ifade etmektedir.

Buna karşın yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkin bulgular elde edilmiştir (Mathieu vd.,1990:73). Çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedir. Yaşlı insanlar örgüte daha bağlıdır. Kişi yaşlandıkça iş bulma imkânı azalır ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık kazanır. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını fark ettiğinde de, örgütte ve işine daha bağımlı hale gelir (Rowdwn,2000:30-35).

Buna karşın, Kırel tarafından yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (Kırel, 1999:115-136).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000:41) şu şekilde sıralamıştır:

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

Zeffane ise gençlerin yaşlılar kadar örgütlerine bağlılık duymayacaklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda, örgüte yatırımları düşük düzeyde olan gençlerin bağlılıkları da düşük düzeyde olacağından, bu iş görenler alternatif iş imkânı elde

ettiklerinde çok rahatlıkla mevcut çalıştıkları işyerinden ayrılarak yeni bir örgütün üyesi olma yönünde girişimde bulunabilirler (Zeffane,1994). Bu açıklamaların aksine, Morris ve arkadaşları ise bir yandan genç bireylerin bir an önce mesleki yaşantıya adım atabilmek adına motivasyonlarının yüksek olması, diğer yandan yaşlıların ise karşılanamayan beklentilerinden dolayı gençlerin yaşlılara göre örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olacağını ileri sürmüşlerdir (Morris vd., 1993). Benzer şekilde Meyer ve Allen gençlerin iş tecrübelerinin az olması nedeni ile alternatif iş imkânlarının az olduğunun farkında olabileceklerini ve bu yüzden de örgütsel bağlılıklarının yüksek olabileceği görüşünü dile getirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984).

### **3.1.5.1.2.Eğitim Düzeyi**

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

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal

ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001:111).

Mathieu ve Zajac daha eğitimli bireylerin daha zor tatmin edilecek ve gerçekleştirilebilecek beklentiler taşımada dolayı eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Mathieu ve Zajac,1990). Söylenilenlerin aksine Gallie ve White (1993) ise eğitim düzeyinin yüksek olması bireye daha fazla alternatif iş olanakları sunarak sevilen işi yapılması imkânını yarattığından dolayı, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında, sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişkinin olacağını savunmuşlardır (Gallie ve White,1993).

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren,2012).

### 3.1.5.1.3. Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol açmıştır (Aven vd., 1993:63-73).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler İnce ve Gül tarafından aşağıda belirtildiği şekilde gruplandırılmıştır (İnce ve Gül,2005:62):

- **Kadınların Ailesel Rollere Verdikleri Önem:** Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermeleri, örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Gökmen, 1996:9).

- **Kadınların İşgücüne Katılmalarının Önündeki Engeller:** Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, işaile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:62).

İnce ve Gül, (2005:63), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde derlemektedir:

- **Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır:** Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle ve Perry, 1981:3-12). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972:562) tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu yazarlar, tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli olduklarını saptamışlardır.
- **Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır:** Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Hrebiniak ve Alutto, evli ya da ayrılmış bireylerin, özellikle kadınların, bekârlara göre örgütten ayrılma maliyetleri daha yüksektir ve benzer şekilde, cinsiyet, medeni durum ve mesleki roller, bireyin iş alternatiflerini karşılaştırmasını da etkileyebileceğini savunmuştur (Hrebiniak ve Alutto,1972:557).

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

Aven ve arkadaşlarına (1993) göre örgütte erkekler genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla

bağlanma gereksinimi duyarlar (Aven vd., 1993). Buna karşın Maier (1999) erkeklerle kadınların aynı düzeyde örgütsel bağlılık sergilediklerini ifade etmiştir. Araştırmaların bir kısmında ise bazı durumlarda erkeklerin bazı durumlarda ise kadınların örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu sonucunu ulaşılmıştır. Örneğin, Cohen (1992) yaptığı araştırmada, çalışanların statülerini esas aldığı, mavi yakalı çalışanlar içerisinde ise erkeklerin daha yüksek bağlılık gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır (İnce ve Gül, 2005). Ancak, çok az sayıda araştırmada ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örneğin, Ahmad ve Abubakar (2003) araştırmalarında Malezya'daki beyaz yakalı çalışanlarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı korelasyon olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır (Bakan,2011:126).

Mowday, Porter ve Steers'e göre cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki bağlamında kadınların, erkeklere göre daha fazla bağlılık tutumu gösterdikleri yönündedir. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun, örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir (Eymür,2009:34).

#### **3.1.5.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)**

Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça yatırımları da o derecede artmaktadır. Devam etme ile ayrılma tercihi bireyin karar sürecini oluşturmaktadır. Ayrılmanın alternatif maliyeti devam etmenin getirdiği kazanımlardır. Çalışma süresi ile kazanımların daha çok olacağı varsayımıyla, ayrılmanın alternatif maliyetinin çok yüksek olacağı açıktır. Bu çalışmada ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların örgütsel bağlılıkları 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır Buna göre, çalışanların çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Ertan,2008:61).

Meyer ve Allen (1984) da iş görenlerin örgütte çalışma süresi yani kıdemleri arttıkça örgüte yaptıkları emeklilik yatırımları dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının da artacağını ileri sürmüştür (Mathieu ve Zajac,1990:177). Buchko ve arkadaşlarının (1998:114) Rus çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada da yine çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki gözlenmiştir. Yöneticiden duyulan



memnuniyet, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler ve iş tatmininin yine örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisi saptanmıştır. Mowday vd. (1982:36) de bağlılık ile kıdem arasında pozitif bir ilişkinin varlığından yola çıkarak, yüksek düzeyde bağlılığın, çalışanın örgütte kalmaya devam etme kararını büyük ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Kılıçaslan,2010:114).

### **3.1.5.1.5. Medeni Durum**

Çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiği, ancak duygusal bağlılıklarının değişmediği görülmüştür. Medenî duruma bağlı olarak genel örgütsel bağlılıklar değişmektedir. Evli çalışanların devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıkları bekâr çalışanlardan daha fazladır. Evlilik kararını büyük ölçüde sosyal normlar belirlemektedir. Evli olanların sosyal normları daha fazla dikkate aldıkları varsayımı ile örgütlerine de normatif bağlanmaları kaçınılmazdır. Evlilik kurumunda da eşlerin bu beraberlikten kazanımları vardır. Ayrıldıkları takdirde bu kazanımlarını kaybetme durumu söz konusu olacaktır. Böyle bir değerlendirmeyi ailesi için yapan kişiler örgütleri için de yapabilir. Dolayısıyla, evli olanların devamlılık bağlılıklarının daha yüksek olması normaldir (Ertan,2008:61).

Senter ve Martin, yarı zamanlı (part-time) çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, çalışanların medenî durumlarına bağlı olarak tutumlarının, algılanan iş alternatiflerinin ve işten ayrılma hızlarının (turnover) değiştiğini görmüşlerdir (Senter ve Martin,2007).

Hrebiniak ve Alutto, evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuşlardır (Hrebiniak ve Alutto,1972:557). Cohen tarafından yapılan çalışmada, medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Cohen,1992:539-554). Cengiz tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Cengiz,2001). Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale

getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır.

### **3.1.5.2. Örgütsel Faktörler**

#### **3.1.5.2.1. Örgüt Kültürü**

Kültür kavramı ilk kez 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak tanımlanmıştır (Kaya,2008). Kültür; kuşaktan kuşağa aktarılan ve toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsamına alan bir kavramdır. Bir başka tanıma göre, bir toplumun manevi varlığını, düşünce birliğini meydana getiren öğelerin ve somut mahsullerin, geleneklerin bütünüdür. Kültür sosyal bir miras olup bir toplumun yaşama biçimidir (Arslan, 2004).

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olmasına yardım eder. Bu oluşuma da örgüt kültürü adı verilmektedir (Eren, 2012).

Örgüt kültürünün nasıl tanımlanacağına ve hangi yöntemlerle araştırılması gerektiğin yönelik görüş birliği olmasa da çoğu yazarın şu noktalarda görüş birliğine vardığı söylenebilir (Kaya, 2008):

- Örgüt kültürü bütüncül bir özellik taşır; kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgütün tarihsel gelişim sürecinde o güne kadarki birikimlerini yansıtır.
- Örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir işittir.
- Kültürel öğelerin bir örgütte oluşumunda insanlar arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşim önemli rol oynar.

Örgüt kültürü, yöneticilerin kendi firmalarının seyrini yönlendirebilecekleri kritik bir faktördür. Wallach (1983)'a göre bir örgütün kültürü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç kategorinin değişen derecelerde farklı bilişiminden oluşur. Bürokratik Kültür; hiyerarşik, bölümlere ayrılmış, organize edilmiş ve sistematiktir ve bu kültürde otorite ve sorumluluklar kesin sınırlar çerçevesinde tanımlanmıştır. Yenilikçi Kültür; yaratıcı, sonuç odaklı ve meydan okuyucu bir iş çevresini ifade eder. Destekleyici Kültür; takım çalışmasının esas alındığı ve insan odaklı, cesaretlendirici, güven verici bir iş çevresini tanımlar. Birey eğer kendi motivasyonunu örgüt kültürü ile uyumlaştırırsa kendi potansiyelinin farkına varır ve şimdiki işinde daha etkili olur (Bakan,2011:159).

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, yaygın bir manetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Hasanoğlu, 2004:47).

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

### **3.1.5.2.2. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel,1995:131).

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri iş görenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezîleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Keleş,2006:60).

### **3.1.5.2.3. Örgütün Yönetim Tarzı ve Liderlik**

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

İnce ve Gül, iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler (İnce ve Gül,2005:72).

### **3.1.5.2.4. Ücret Düzeyi**

Bir işin, bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de

örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (Demirgil, 2008:59).

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederik Herzber'in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdülenme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka işimkânlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir (Tang,2000:219).

Ücret, iş görenin ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araç durumundadır. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda iş göreninin statüsünü de belirleyen bir unsurdur. İş görenlerin ücretlerinin hesaplanma ve ödeme biçimlerini belirlemede kullanılan üç tür ücret sistemi vardır. Bunlar; doğrudan iş gücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemi ve işi yapana dayalı ücret sistemidir (Benligiray,2003:32).

Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Byington ve Johnston, 1991:3-10). Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren, 2012).

#### **3.1.5.2.5. Rol Belirsizliği ve Çatışma**

Rol Belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerinin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür (Smadov,2006:110).

Rol çatışması, iş görenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 2005:202). Çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra iş görenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azaldığı sonucu elde edilmiştir (Şimşek,1998:318).

Bu iki değişkenin yüksek seviyelerde olması, birey tarafından stres kaynağı olarak algılanmasına ve işiyle ilgili tatminsizlik yaşamasına sebep olur. Buna bağlı olarak bireyin örgütsel bağlılığı da azalır. Bu iddia, özellikle batı literatüründe destek bulmuştur. Örneğin, Oliver ve Brief (1977-1978) rol belirsizliği ve rol çatışmasının her ikisinin de örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiyi negatif yönlü olarak bulgulamıştır. Benzer şekilde Fisher ve Gitelson (1983) da çalışmalarında aynı sonuca ulaşmıştır. Agarwal ve Ramaswami (1993) de yaptıkları araştırmada, rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını, rol belirsizliğinin işe duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Hartenian ve arkadaşları (1994) ise, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi negatif olarak bulgularken, rol açıklığı (belirliliği) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulgulamıştır (Yousef, 2002:252).

### **3.1.5.2.6. İşin Niteliği ve Önemi**

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte yada dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir(Sökmen,2000:60). Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık-örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığa daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığa daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır(Cohen, 1992:539-554).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığa doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir(İnce ve Gül,2005:71).

### **3.1.5.2.7. İletişim**

İnsanlar birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini ikna etme, bilgilendirme, yönetme, yönlendirme ve eğlendirme gibi durumların oluşması için gerekli ve önemli bir araç olarak kabul edilen iletişim sayesinde kurarlar. Bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir aracı ve yaşamsal bir zorunluluk olan iletişim(Tutar,2003:43), insanların hem kendileriyle hemde toplumla olan ilişkilerinde onları amaçlarına ulaştırır (Yatkın,2009). Dolayısıyla, iletişim toplumun üyeleri arasında sağladığı etkileşimle, düşüncelerde, değerlerde, davranışlarda ve amaçlarda benzerlik ve uzlaşma olasılığını artırmada da son derece önemli bir rol oynar (Yatkın,2009).

Latince “cannunicare” fiilinden gelmekte olan iletişim kelimesi, dilimizde “ortak kılma” anlamına gelmektedir (Bakan ve Büyükeşe, 2004:2). En sade şekliyle karşılıklı bilgi iletme, aktarma, istenen sonuçları başarma ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamak olarak tanımlanabilen iletişim (Yumuşak,2008) geniş anlamda, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir ( Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; Yatkın, 2009).

Örgütsel iletişim konusu uzun yıllardır ele alınıyor olmasına rağmen, konu günümüzde de önemini hala korumaktadır. Bunun bir çok nedeni bulunmakta olup en önemlileri, modern örgütlerin daha da kompleks bir yapıya bürünmeleri, içerisinde faaliyette buldukları çevrenin dinamik ve farklı yapısı ve işgörenlerle

iletişimde bulunurken kullandıkları bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimidir (Turner vd., 2006)

Örgüt içi iletişim, örgüt yönetimindeki yöneticilerle iş görenler arasında bilgi ve düşüncülerin aktarılması faaliyetlerdir (Koçel,1995:417). Örgüt içi iletişim ile örgüt amaçları ve iş görenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, iş görenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkân sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile iş görenler arasında karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunların en az düzeye indirilmesidir. Bu sayede, iş görenler kendilerini örgütün bir üyesi gibi kabul ederek, daha etkili çalışabilecek ve işten ayrılmalar da en alt düzeye inecektir (Özer vd., 2002:17).

Örgütte yapılan işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için, etkili biçimsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili biçimsel iletişimin gerçekleşebilmesi için, örgütün iletişim kanallarının, örgütte çalışan tüm bireylere açık tutulması gerekmektedir. Bunun sonucunda, hem örgüt hem de birey bu durumdan yarar sağlayacaktır. Örgüt, etkili iletişimle doğru bilgiye doğru zamanda ulaşarak karar alma sürecini hızlandırırken, çalışanların da, basta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasıyla, örgüte karşı bağlılık duyması sağlanabilir (Bakan vd., 2004:2).

İletişim, örgütsel bağlılıkla çeşitli yönlerden ilişkilendirilmektedir. Örneğin, Allen'in (1992) yaptığı çalışmada toplam kalite yönetimini uygulayan firmalarda iletişim, örgütsel bağlılık değişkeninin %59'unu açıklamaktadır. De Rider (2004) görev ilişkili iletişimin örgütsel bağlılığın önemli bir nedeni olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Mathieu ve Zajac (1990) gerçekleştirdikleri meta analiz sonucunda liderin yaptığı iletişimin bağlılık üzerindeki önemine vurgu yaparak, yönetici tarafından zamanında ve uygun şekilde yapılan iletişim etkinliklerinin işgörenin örgüte olan bağlılığını artıracaklarını ifade etmişlerdir (Bakan, 2011:139).

### **3.1.6.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**



Yapılan birçok çalışmada bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür (Gündoğan,2009:61).

Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (İnce ve Gül,2005:94).

Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000).

### **3.1.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (Aryee ve Hendel,1990:229-239). Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Dolu,2011:67).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni de, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi, örgütsel bağlılığı ve performansı artırabilmektedir (Becker vd., 1996:477).

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

Lung ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı az olan bireylere göre daha yüksek iş performansı göstereceklerini, bunun da örgütsel verimliliği artıracığını belirtmişlerdir (Lung vd., 2002:151). Reichers örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, böylesi bir bağlılığa sahip olmayanlara göre daha yüksek performans sergileyeceklerini belirtmiştir (Reichers,1985:467).

### **3.1.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Stres**

Örgütsel bağlılığın bir diğer davranışsal sonucu da iş stresidir. Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisine değinen Mathieu ve Zajac (1990:186), yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışanlar, örgüte katkılarında ve kimlik birliklerinden dolayı örgütsel zorluklardan daha çok etkilenmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenmelerinin nedeni ise, örgütsel bağlılığın onların hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır. (Leong vd., 1996:1345-1361).

Leong ve arkadaşları (1996:1345), örgütsel stresin, ruhsal ve fiziksel sağlık şikâyetleri, düşen iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, stresle baş edebilme becerisine bağlı olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi azaltma etkisinden ziyade stres sonuçlarını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Leong vd.,1996:1345).

### **3.1.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı İle İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi işgücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur (İnce ve Gül, 2005:96).

Düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Farrel ve Rusbult (1981), işten ayrılmanın birkaç değişkenli bir fonksiyon olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, işten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş olanakları ve örgütsel ödüllerdir (Muchinsky ve Tuttle, 1977:47-77).

İş görenlerin örgütlerinden ayrılmalarına sebep olan nedenleri inceleyen bir başka araştırmada; yetersiz nezaret biçimi, kariyer ve terfi imkanlarının bağlanılamaması, örgüt veya ilgili departmanlarda beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususlar tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005:97).

Obstroff (1992) örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans, düşük işgücü devri ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir (Obstroff, 1992:963-974; Truckenbrodt, 2000:233-244'den akt. İnce ve Gül, 2005:97). Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise iş gücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır.

İşgücü devri ise; bir örgütte çalışanların örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni eleman alınmasının sıklığını ifade eder (Çakır, 2001:177). Yüksek işgücü devir oranları, işletmeler için her zaman büyük bir maliyet unsurudur. İşletmenin yeni personel tedarik etmesi, eğitmesi, bireyin işe alışması gibi maliyetler zaman kaybına da yol açmaktadır. İşgücü devrinin iş görenler açısından da moral seviyelerinin düşmesi, verimliliklerinin azalması gibi hesaplanmayan sonuçları bulunmaktadır (Yıldırım, 2007:68).

İşten ayrılma niyeti, bireyin işyerinde yaşadığı tatminsizlikler sonucunda ortaya çıkan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Rusbelt ve arkadaşları (1988) da işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlamaktadırlar. İşten

ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde çalışmalara rastlanmaktadır (Loi vd.,2006).

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

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenler, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam ederler ve ayrılmayı düşünmezler. Bu nedenle de örgütsel bağlılık, düşük işgücü devir oranı ile ilişkilendirilebilir (Northcraft ve Neale, 1990:465). Bir başka araştırmada da işgücü devri oranı ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğuna dair bir sonuca ulaşılmıştır (Angle ve Perry, 1981:10). Steers, çalışanların örgütün bir üyesi olarak çalışmaya devam etme ya da ayrılma niyetinin, kişinin bağlılık düzeyinden etkilendiğini ve bu ilişkinin ters yönlü olduğunu ifade etmiştir (Steers, 1977:54).

Alternatif iş olanaklarının çokluğu da bağlılıkla ters yönlü ilişki içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka bir örgütte işe yaramayacak olan beceriler gibi işe yapılan yatırımlar, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir (Cohen, 1992:539-554). Bazı araştırmalarda ise, yetersiz gözetim biçimi, kariyer ve terfi olanaklarının sağlanılamaması, örgüt veya ilgili birimlerde beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususların da, çalışanların örgütlerinden ayrılmalarında etkili olduğu tespit edilmiştir (Mowday vd., 1982).

#### **3.1.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık**

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

İşe devamsızlığın, işyerlerindeki birçok nedenden kaynaklandığı bilinmektedir. Bu nedenlerden bazıları kişinin kendisinden (yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, eğitim düzeyi vb.) bir kısmı da, işyerlerindeki üretim ve yönetim tarzından ve işyerindeki çalışma koşullarının sağlıksız ve güvensiz olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan işin zor ve monoton olması, işten alınan tatmin düzeyini düşürmekte, bu da kişilerde iş stresine yol açarak, devamsızlığı ve işgücü devrini arttırmaktadır (Kılıçaslan,2010:138).

Tsui ve arkadaşları (1992:555), devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışanların kendilerine özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir (Tsui vd.,1992:555).

Mathieu ve Zajac (1990:184), örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların ise devamsızlıklarının, bağlılığı düşük olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu belirtirken, Angle ve Pery (1981) ise, bu ilişkinin çok güçlü olmadığına ilişkin bir sonuç elde etmişlerdir. Somers (1995) ise, örgütsel bağlılığın işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile ters yönde ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Reichers (1985:467) da, bağlılığın ise devamsızlık, işe geç kalma, iş gücü devir hızı gibi geri çekilme davranışları olarak nitelenen söz konusu davranışlarla önemli derecede negatif ilişkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Kafdağlı (2007:83) ise, çalışanların işe devamlılık ve iş saatlerine uyumunun örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynadığını belirtmiştir (Kılıçaslan,2010:138).

### **3.1.6.5. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

Yine yapılan çalışmalar bağlılıkla ise geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile ise geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005:96). Yağcı ise, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir (Yağcı,2003:39).

## 4. BÖLÜM

### 4.1. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip çalışanları örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Doğan ve Kılıç, 2007). Skarlicki ve Folger (1997) bir örgüt içerisinde bireylerin uygulamaları adil olarak algılamalarının değişime olan direnci azaltacağını, çalışanların değişime karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatacağını ve yöneticilerin çalışanlarına hem ödüllerin dağıtımında, hem örgüt içindeki karar alma süreçlerinde hem de bireysel ilişkilerde adil davranılması gerektiğini vurgulamışlardır (Dilek, 2005:59).

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 vd., 2004:672). Adalet algısı da bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri olarak örgütten örgüte değişen bu farklılaşma ile birlikte artabilmekte ya da azalabilmektedir (Ambrose 2002:803).Adalet algısındaki bu artma ya da azalma, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş gücü devri ile ilişkili olup; örgütsel bağlılığı etkilemektedir.Örgütsel adalet algısının artması, örgüte bağlılığın artmasını beraberinde getirmekte azalması da, bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Cropanzano vd., 1997:317; Varoğlu, 1993:55).

Yapılan çeşitli araştırmalar örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte yönelik tutumları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Örneğin; Uğurlu'nun (2009) öğretmenlerle yürüttüğü çalışmasında da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmasına karşın dağıtımsal adaletin

örgütsel bağlılığı yordamadığı görülmektedir. Ayrıca çalışma sonuçlarına göre işlemsel adalet ile kuralcı bağlılık, etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ilişkili bulunmuştur (Arslantürk ve Şahan, 2012:142).

Muğla'da konaklama işletmeleri üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer ilişki örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin her bir alt boyutu (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) arasında da görülmektedir. Bununla birlikte çalışma sonuçlarında örgütsel bağlılıkla en yüksek ilişkiye sahip alt boyut ise etkileşimsel adalet olarak yansımaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:9).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine Polonya ve Türkiye'deki turizm sektöründe çalışanlarla yapılan karşılaştırmalı bir çalışmada her iki ülkede de çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmanın detaylı sonuçlarında, örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri birbiri ile pozitif yönde ilişkiye sahip olup bu durumun her iki ülke içinde geçerli olduğu görülmektedir (Çöp, 2008:131).

Tıp doktorları ile yürütülen bir çalışmaya göre, doktorların örgütsel adalet algılamaları örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışma sonuçlarında örgütsel bağlılığı en güçlü etkileşimsel adalet alt boyutunun açıkladığı ve örgütsel adaletle en çok devamlılık bağlılığının ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Öztürk, 2008).

Colquitt vd.'nin (2001) örgütsel adalet boyutlarının çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, literatürdeki 183 çalışma üzerinde yürüttükleri araştırma sonuçlarına göre adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Pillai vd. (2001), Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin'i kapsayan çalışmalarında kültürlere göre farklılık göstermekle birlikte algılanan dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin çalışanların örgütlerine bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Bağcı,2013:168).Mc Farlin ve Sweaney (1992) yaptıkları çalışmada işlemsel adaletin örgütsel bağlanmanın iyi bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Onlara göre dağıtımsal adalet, iş doyumunu ve ücret doyumunu gibi kişisel sonuç

değişkenleri ile işlemsel adalet ise örgütsel bağlanma gibi örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkilidir. Ancak Organ (1994) tarafından denetçilerle yapılan başka bir araştırmada örgütsel bağlılıkla hem dağıtımsal hem de işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Folger ve Konosky'e (1989) göre ise işlemsel adaletle örgütsel bağlanma arasında olumlu bir ilişki vardır. Mastersen ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan bir araştırmada da işlemsel adaletin örgütsel bağlanmayı etkileşim adaletinden daha fazla yordadığı sonucuna varılmıştır (Atalay,2007:57).

Beugre (1998) tarafından yapılan bir araştırmada işlemsel ve etkileşimsel adaletle örgütsel bağlanmanın duygusal boyutu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmalara göre örgütsel faydanın çalışanlar arasında adil bir biçimde dağıtılması çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanlar örgütün, performanslarının karşılığını adil ve yansız bir biçimde karşıladığını düşündüklerinde örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Orpen, 1994). Adil dağıtım algısı arttıkça örgütte kalmaya devam etme isteği artmaktadır, çünkü çalışanlar yatırımlarının karşılığını aldıklarını düşünmektedirler, bu olumlu düşünce örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmakta ve örgütte kalmaya devam etme isteği güçlenmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Greenberg, 1988).

Çalışanlar örgütlerde alınan kararların doğruluğu kadar, kendileri gibi söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın yapıp yapılmadığını da önemsemektedirler. Eğer çalışanlar örgütsel kararlar ile yönetsel faaliyetlerin haksız ya da adaletsiz olduğunu algıarlarsa dargınlık ve kızgınlık hisleriyle davranabilmekte ve kendilerince bu haksızlığa neden olan tutum ve davranışa tepki olarak iş aksatma, devamsızlık, hırsızlık ve sabotaj gibi misillemelerde bulunabilmektedirler. Aksine örgüt içerisinde kararların alınmasında işlemlerin adil bir biçimde düzenlenmiş olduğunu algıarlarsa bu olumlu duruma karşılık vermeye isteklilik duyarlar ve örgüt ile çalışan arasında güçlü bir bağın kurulmasına neden olur. Dolayısıyla örgütsel adalet, yönetimin çalışanlarına saygı duyduklarını ve en sonunda çalışanların genel anlamda paylaşılan değerler, örgütte kalma arzusu ve örgüt adına çaba sarf etmeye isteklilik biçiminde karakterize edilen örgütsel bağlılıklarını güçlendiren bir güven köprüsü oluşturduğu söylenebilir.



## 4.2. ÖDÜLLENDİRME ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Davranış bilimciler, davranışın sıklığını artıracak her şeyi ödül olarak tanımlarlar. Toplam kalite yönetimi de iş yaşamında doyuma ulaşmayı sağlayacak, tanınmayı artıracak ödüllendirmelere önem verilmektedir. İşletmeler, kalite mükemmelliği açısından ödüllendirildikleri gibi, örgüt içinde de bireyler ve takımlar ödüllendirilebilir. Bireylerin ücret ile ödüllendirilmelerine “harici” ödüllendirilme, iş görenin işinden gurur duyması vb. sağlayarak ödüllendirilmesine ise “dahili” ödüllendirme denebilir(Tansel, 2007:75).

Ödül iş görenin verimini arttırmak, ondan istenen davranışı pekiştirmek için etkili bir yöntemdir. Ancak ödülün iş görenin kişiliğine, beklentilerine, ihtiyaçlarının nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her iş görenin değişik değişik ihtiyaçları vardır. Onun için ödüle belli bir sınır koymak çok zordur. Sınır koymamanın bu denli zor olduğu ödül için, bu sistemin etkili çalışması isteniyorsa, ödülü hak edenleri iyi ayıracak standart ölçüt ve ölçeklerin çok iyi hazırlanması zorunludur (Balci, 1992:49).

Ödülün her birey için aynı anlama gelmediği bilindiği için ödüllendirme yapılırken dikkate alınması gereken hususlardan birisi de ödüller, iş görenlerin sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmasıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklı ücretler açıklanabilir olmalıdır. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve iş gören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıktır. Onun için her işe uygun ödül verebilmek için girdileri ayrı ayrı ölçmek gerekmektedir (Ergül, 2005:70-71).

Ödüllendirme uygulaması, çalışanları yüksek performans göstermeye güdülemede, başarılı çalışanların örgütte kalmasını sağlamada ve işte başarı olasılığı yüksek, yetenekli çalışanları örgüte çekmede önemli bir rol oynar. Bu nedenle, insan kaynakları politikalarının bütünü içinde yerini almalıdır. Çünkü zenginleştirilmiş ücret ve ek ödeme programları ihtiyaç duyulan becerilere sahip çalışanları örgüte çeker ve örgütte tutar (Uysal, 56).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin yegâne hususu, örgütsel amaçlara ulaşmaktır. İşletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşmalarında en önemli etkenlerden

birisi ise çalışanların bu amaçlar doğrultusunda hareket etmeleridir. Nitekim işletmelerin başarısı, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştiren iş görenlere sahip olmasına bağlıdır. Ödül sistemleri ise çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur (Örnek,2009:38).

Günümüzde işletmelerin en önemli rekabet araçlarından birisi de sahip oldukları beyin gücü, entelektüel sermayedir. Dolayısıyla işletmeler nitelikli elemanlarını kaybetmek istemezler. Ödüllendirme sistemlerinin amacı, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak yüksek nitelikli işgücünü elinde tutabilmesine ve geliştirmesine yardımcı olmak olduğu söylenebilmektedir. Gelişim sağlaması için sistemin, kendini stratejik açıdan önemli alanlarda geliştiren nitelikli çalışanlara değerli ödüller sunuyor olması gerekmektedir. Nitelikli iş gücünü bünyesinde bulundurmak isteyen örgütlerin ödüllendirme sistemlerini kullanırken göz önüne alması gereken ilkeler bu amaçlar doğrultusunda belirlenmeli ve nitelikli işgücünün örgütte kalmasını sağlayabilmek için ise, nitelikli çalışanlarına verdiği ödülleri dış piyasaya uygun bir şekilde konumlandırması gerekmektedir (Yürür, 2005:10-11).

Ödüllendirme, geçmiş çabaları için çalışana bir teşekkür ve gelecek performansı teşvik etmede etkili bir araçtır. Performansa bağlı ödüllendirme, çalışanların davranış ve performansını etkiler. Ücret, terfi ve örgütte kalma gibi ödüllendirme kararları performansa bağlı olursa, bu çalışanların performans ve iş tatminini artırır. Ödüllendirmeyi de içeren bütünleştirilmiş insan kaynakları uygulamaları yetenekli insanları örgütte tutar, örgütsel bağlılığı artırır, beceri geliştirmeye teşvik eder ve yüksek performans ile sonuçlanacak davranışlar göstermeye çalışanları motive eder. Bu nedenle çalışanların tutumlarını etkilemek ve örgütsel amaçlara ulaşmalarını sağlamak için, ödüllendirme uygulaması yalnızca ücret ve yan ödemeleri değil, başarılı çalışanın tanınması, kariyer ve çalışan yaşamına ait ödül programlarını da içermelidir. Çok değişkenli ödüllendirme paketi bu sayede, çalışana başarılı olma yönünde güdüleyerek işe bağlama noktasında önemli unsur olmaktadır.

### 4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, ÖDÜLLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

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

Örgütsel adalet yaklaşımı, eşitlik teorisine dayanmakta olup, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul edilmektedir. Yönetime olan güvenin, işten ayrılma niyetinin, yöneticiler hakkındaki değerlendirmelerin ve iş doyumunun çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılamalarının etkisi altında olduğu belirtilmektedir (Dilek, 2005:129).

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. İşletmelerde olumlu, adil, kişisel farklılıkları dikkate alan bir ödül sistemi kurulursa çalışanlar işlerini ve işyerlerini daha çok benimser ve kendisini örgütle bütünleştirir. Çalışanların başarılarının fark edilmesi, bunun karşılığında onlara ihtiyaç duyduğu ikramiye, ücret artışı gibi maddi ödüller ya da taktir etme, yetki artırma, unvan verme gibi maddi olmayan ödüllerin verilmesi çalışanların iş tatminini, performansını ve dolayısıyla örgütsel başarı ile beraber bağlılığı artırır (Örnek, 2009:38).

Örgütsel düzenin sağlayıcısı bir diğer faktör ise örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Bu konuda çağdaş örgütler, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak çözüm yönünde politikalar üretmektedirler. Örgüte bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri

görülmekte, ayrıca bu tür iş görenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Bayram, 2005:136-137).

Bir canlının en küçük ancak en önemli yapı taşı olan hücre gibi, mutlu bir iş görenin varlığı da örgütlerin yaşayabilmesi için olmazsa olmaz bir konudur. Görünürde fiziksel yapı, finansman, yönetim ve iş gören bileşenlerinden meydana geldiği dikkati çekse de psiko-sosyal kavramlar bir örgütü oluşturan en önemli soyut gerçeklerdir. Bu soyut gerçeklerin başını çeken kavram ise “adalet” tir. Küreselleşme ile birlikte artık küçük bir köy olarak adlandırılan yer küre bugüne kadar sayısız insanın yaşamına şahit olmuştur. İnsanlık tarihini oluşturan savaşlar, barışlar ve bunların sonucunda meydana gelen sayısız devrim niteliğindeki olayların asıl nedeni de yaşanan “adalet” ve “adaletsizlik” lerdir. İnsanlık için bu denli önemli olan bu kavram örgütlerin de varlık sebebidir.

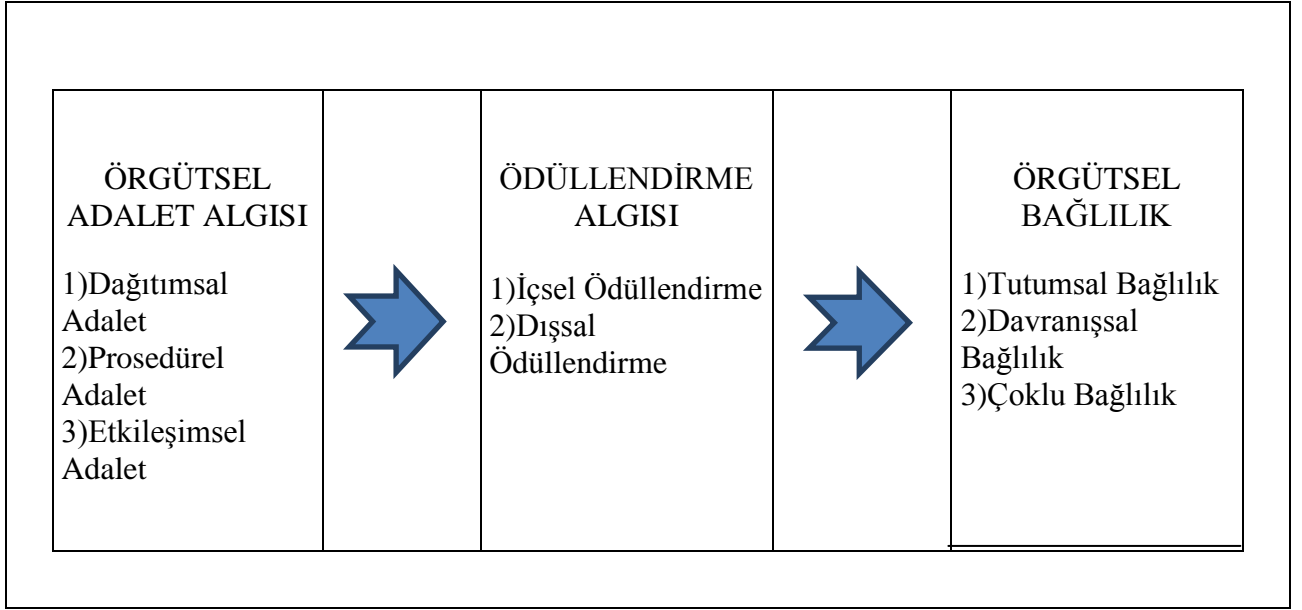
Adalet örgütün devamlılığını, verimliliğin ve karlılık oranının artmasını, huzurlu iş ortamını, daha fazla vatandaşlık davranışının sergilenmesini, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını sağlar. Adaletsizlik ise işgören devir hızının artmasına, örgüt içi çatışmaların meydana gelmesine, yönetime olan güven duygusunun sarsılmasına, performans düşüklüğü vb. olumsuz sonuçlara neden olur. Örgütsel adaletin sağlanması gerek örgütsel vatandaşlığı gerekse örgütsel bağlılığı ayakta tutarak, yönetim ve işgören arasında karşılıklı güven ve sağduyunun gelişmesine zemin hazırlar. İş görenlerin gösterdiği cabanın karşılığında sadece ödül vermesi yeterli olmaz, önemli olan iyi bir ödül sistemi kurarak, hangi davranışların hangi aralıklarla ödüllendirileceği, ödüllendirmenin ne şekilde yapılacağı önceden iş görenlere bildirilmelidir. İş görenlerde ödüle ulaşabilmek için bütün bilgi ve becerilerini kullanarak işlerine odaklanmalıdır. Eğer iş görenler yapılan bu ödüllendirmenin adil ve şeffaf yapıldığına inanırsa da örgüte olan bağlılığına da artmasına neden olacaktır.

## 5. BÖLÜM

### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

#### 5.1.1. Teorik Model, Hipotezler ve Araştırma Soruları

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak bu çalışmada geliştirilen teorik çerçeveyi Şekil 3’de yer alan şemayla gösterebiliriz:



Şekil 3: Araştırmanın Teorik Modeli ve Çerçevesi

Bu modelde, örgütsel adalet algısı, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Modelde yer alan ödüllendirme algısı ise, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa üzerindeki etkisini açıklamamıza yardımcı olacak bir ara değişken (mediating variable) görevi görmektedir.

Örgütsel bağlılık ise bu modelin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne yönde olduğunu açıklarken, ödüllendirme algısını da bir ara değişken olarak kullanılarak aradaki ilişkide ortaya çıkacak sonuçlar daha anlamlı hale getirilmeye çalışılmıştır.

Bu teorik çerçeve bağlamında modele yönelik olarak geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları aşağıda yer almaktadır.

### **Hipotezler:**

H1. : Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H2. : Örgütsel adalet algısının ödüllendirme algısı üzerinde etkisi vardır.

H3. : Ödüllendirme algısı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık etkileşimde bir “ara değişken” vazifesi görmektedir.

## **5.2. ÖRNEKLEM VE PROSEDÜR**

Araştırmaya ait veriler İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğünde polis memuru olarak görev yapan çalışanlardan veriler toplanmıştır. Bu araştırmada kurum içerisinde polis memurları arasında örgütsel adalet algısının sağlanıp sağlanmadığı, polis memurları üzerindeki örgütsel adalet algılarının ödüllendirme algısını ne yönde etkilediği ve gösterdikleribu davranışların polis memurları üzerinde bağlılık davranışlarına yol açıp açmadığı test edilmek istendiği için polis memurlarından oluşan bir örneklem kullanılmıştır.

Öncelikle anket örneği ile birlikte Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışan 316 polis memuru ziyaret edilmiş, araştırmanın amacı anlatılmış ve anketler dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 150 tanesinden geri dönüşü sağlanmış, geri dönüşü sağlanananket çalışmalarından 120 tanesi geçerli kabul edilmiştir.

Örneklem özelliklerine ve tanımlayıcı bazı demografik özelliklerden yaş durum dağılımına bakıldığında 20-27 yaş arası %29,2’sini, 28-35 yaş arası %40,8’ini, 36-43 yaş arası %22,5’ini, 44 yaş üstü %7,5’ini oluşturmaktadır. Özelliklerden yaş durumuna bakıldığında çoğunluğunun 28-35 yaşarası olduğu görülmektedir. Cinsiyet durum dağılımı açısından bakıldığında %11,7’sini bayan, %88,3’ünün erkek oluşmaktadır. Cinsiyet dağılımın da erkek çalışanların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımı açısından bakıldığında %32,5’inin bekar%67,5’lik kısmının evli oluşturmaktadır.Medeni durumun da çoğunluğun bekarlar olduğu görülmektedir. Eğitim durum dağılımı açısından bakıldığında %7,5’inin lise, %29,2’sinin yüksekokul, %60,0’ının lisans, %3,3’lük kısmını da lisansüstü oluşturmaktadır. Eğitim durumun da büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. İş yaşamı çalışma süresine bakıldığında, 2-7 yıl arası

%47,4'ünü, 8-13 yıl arası %23,4'ünü, 14-19 yıl arası %10,9'unu, 20-25 yıl arası %11,7'sini, 26 yıl üstünü de %6,6'sı oluşturmaktadır. İş yaşamı çalışma süresinde 2-7 yıl arasının yoğun olduğu görülmektedir. Mesleki çalışma süresine bakıldığında, 2-7 yıl arası %61,7'sini, 8-13 yıl arası %10'unu, 14-19 yıl arası %14,9'unu, 20-25 yıl arası %9,1'ini, 26 yıl üstünü de %4,2'si oluşturmaktadır. Yine mesleki çalışma süresin de de 2-7 yıl arası yoğun olduğu görülmektedir. Ücret durum dağılımı açısından bakıldığında 2500-2999 TL arası %70,0'ini, 3000-3499 TL arasını ise %30,0'unu oluşturmaktadır. Son olarak da ücret dağılımının da çoğunluğunun 2500-2999 TL arası olduğu görülmektedir.

### **5.3. METOD**

#### **5.3.1. Kullanılan Ölçüm Araçları**

Bu çalışmada ele alınan modelde yer alan bağımlı, bağımsız ve ara 3 ayrı değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 3 ayrı ölçek (test) kullanılmıştır. Katılımcılara dağıtılan anket 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen “örgütsel adalet ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek literatür çalışmalarında sıkça kullanılmakla birlikte çokça atıf almaktadır. Bu çalışmalardan biri de Yıldırım'ın “iş doyumu ve örgütsel adalet” makalesidir. 20 sorudan oluşan anket soruları bu makaleden alıntılanmıştır (Yıldırım, 2007:278).

İkinci bölümde; 20 sorudan oluşan ödüllendirme algısı ölçeği çalışanların ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyicileri ve süreçlerini belirlemek üzere Lawler (2000) 'dan yararlanılarak geliştirilmiştir. Lawler' a göre bir ödüllendirme sisteminin 9 yapısal belirleyicisi ve 2 temel süreç boyutu vardır (Lawler, 2000:40). İfadeler bu görüş referans alınarak oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra ekip ödülleri ile ilgili ifadeler Shaw ve diğ. (2001) 'den alınmıştır (Shaw vd., 2001:911). İletişim sürecine ilişkin ifadeler ise Smidts ve diğ. (2001)' den yararlanılarak geliştirilmiştir (Yürür, 2005).

Üçüncü bölümde ise; örgütsel bağlılık ölçeği çalışanların örgütsel bağlılık yapısını belirlemek üzere Meyer, Allen, Smith tarafından geliştirilen ve Kaya' nın

“Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde yer alan toplam 25 sorudan oluşan anketinden yararlanılmıştır (Kaya, 2007:112).

### **5.3.2. Kullanılan İstatistik Analizleri**

Araştırma modelinin test edilmesi ve araştırmanın amacı doğrultusunda SPSS 13.0 istatistik paketi ile aşağıdaki istatistik analizleri kullanılmıştır:

1. Araştırmada kullanılan testlerin faktör yapıları ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri.

2. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ve açıklayıcı güçlerini ve şartlı ve ara değişken etkilerini test etmeye yönelik çoklu regresyon analizleri.

3. Değişkenlerin demografik veriler ilişkili olup olmadığını ve demografik gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmaya yönelik tek yönlü ANOVA analizleri.

## **5.4. DEMOGRAFİK ANALİZLER**

Bu bölümde demografik değişkenler olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş yaşamı ve mesleki çalışma süresi, ücret düzeyi kriterlerine ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdeler dağılım şekilleri aracılığıyla düzenlenmiştir.

Tablo 3’de araştırmaya katılan 120 polis memurunun 4 yaş grubu altında toplandığı görülmektedir. Bu tabloya bakıldığında %29,2’lik dilimi 20-27 yaş grubu, %40,8’lik dilimi 28-35 yaş grubu, %22,5’lik dilimi 36-43 yaş grubu, %7,5’lik dilimi 44 yaş üstü grubu oluşturmaktadır.



**Tablo 3: Yaş İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>20-27 Arası</b>	<b>35</b>	<b>29.2</b>
<b>28-35 Arası</b>	<b>49</b>	<b>40.8</b>
<b>36-43 Arası</b>	<b>27</b>	<b>22,5</b>
<b>44+</b>	<b>9</b>	<b>7,5</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 4'te görüldüğü üzere ankete katılanların %88,3'lük dilimi erkek, %11,7'lik dilimi kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 4: Cinsiyet İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Erkek</b>	<b>106</b>	<b>88.3</b>
<b>Kadın</b>	<b>14</b>	<b>11.7</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 5'te görüldüğü üzere anket yapılan bireylerin %32,5'lik dilimi bekar, %67,5'lik dilimi evliler oluşturmaktadır.

**Tablo 5: Medeni Durum İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Bekar</b>	<b>39</b>	<b>32.5</b>
<b>Evli</b>	<b>81</b>	<b>67.5</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 6'ta görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin % 7,5'lik dilim lise, %29,2'lik dilim yüksek okul, %60,0'lık dilim lisans, %3,3'lük dilim lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.

**Tablo 6: Eğitim Durumu İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Lise</b>	<b>9</b>	<b>7.5</b>
<b>Yüksek okul</b>	<b>35</b>	<b>29.2</b>
<b>Lisans</b>	<b>72</b>	<b>60.0</b>
<b>Lisansüstü</b>	<b>4</b>	<b>3.3</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 7'de görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin iş yaşamı çalışma süresini 2-7 yıl arası %47,4'lük dilim, 8-13 yıl arası %23,4'lük dilim, 14-19 yıl arası %10,9'lük dilim, 20-25 yıl arası %11,7'lik dilim, 25 yıl üstünü de %6,6'lık dilim oluşturmaktadır.

**Tablo 7: İş Yaşamı Çalışma Süresi Durumu İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>2-7 Arası</b>	<b>57</b>	<b>47.4</b>
<b>8-13</b>	<b>28</b>	<b>23.4</b>
<b>14-19</b>	<b>13</b>	<b>10.9</b>
<b>20-25</b>	<b>14</b>	<b>11.7</b>
<b>25+</b>	<b>8</b>	<b>6.6</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 8’de görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin mesleki çalışma süresini 2-7 yıl arası %61,7’lik dilim, 8-13 yıl arası %10’luk dilim, 14-19 yıl arası %14,9’luk dilim, 20-25 yıl arası %9,1’lik dilim, 25 yıl üstünü de %4,2’lik dilim oluşturmaktadır.

**Tablo 8: Mesleki Çalışma Süresi Durumu İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>2-7 Arası</b>	<b>74</b>	<b>61.7</b>
<b>8-13</b>	<b>12</b>	<b>10</b>
<b>14-19</b>	<b>18</b>	<b>14.9</b>
<b>20-25</b>	<b>11</b>	<b>9.1</b>
<b>25+</b>	<b>5</b>	<b>4.2</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 9’da görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin ücret düzeyinin %70.0’lik dilimi 2500-2999 TL, %30.0’luk dilimi 3000-3499 TL oluşturmaktadır.

**Tablo 9: Ücret Düzeyi Durumu İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>2500-2999TL</b>	<b>84</b>	<b>70.0</b>
<b>3000-3499</b>	<b>36</b>	<b>30.0</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Polis memurlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler karşılaştırılmalı olarak Tablo 10’da özetlenmiştir.

**Tablo 10:Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri**

<b>DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER</b>		<b>TOPLAM SAYI</b>	<b>TOPLAM SAYI İÇİNDEKİ YÜZDESİ</b>
<b>YAŞ</b>	20-27 yaş	35	%29,2
	28-35 yaş	49	%40,8
	36-43 yaş	27	%22,5
	44+ yaş	9	%7,5
<b>CİNSİYET</b>	Kadın	14	%11,7
	Erkek	106	%88,3
<b>MEDENİ DURUM</b>	Bekar	39	%32,5
	Evli	81	%67,5
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	Lise	9	%7,5
	Yüksekokul	35	%29,2
	Lisans	72	%60,0
	Lisansüstü	4	%3,3
<b>İŞ YAŞAMI ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	2-7 yıl	57	%47,4
	8-13 yıl	28	%23,4
	14-19 yıl	13	%10,9
	20-25 yıl	14	%11,7
	26+ yıl	8	%6,6
<b>MESLEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	2-7 yıl	74	%61,7
	8-13 yıl	12	%10
	14-19 yıl	18	%14,9
	20-25 yıl	11	%9,1
	26+ yıl	5	%4,2
<b>ÜCRET DURUMU</b>	2500-2999 TL	84	%70
	3000-3499 TL	36	%30

## 5.5. BULGULAR

### 5.5.1. Faktör Analizleri ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri

Bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısı ve ara değişken olan ödüllendirme algısı faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara da faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizin doğrulayıcı faktör analizi çeşidinden yararlanılarak yapılmıştır. Yapılan analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Ayrıca bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eden bir kavram olarak güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir (Erdoğan, 1998:118). Sıkça kullanılan, güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999:513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

#### 5.5.1.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Örgütsel adalet algısı ölçeğinin 20 maddesi faktör analizine sokularak başlangıçta iki faktör bulunmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde faktör yükleri düşük olan 1,2,3 ve 4 no'lu sorular analizden teker teker çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Örgütsel adalet ölçeği “dağıtımsal adalet”, “prosedürel adalet” ve “etkileşimsel adalet” üç başlık altında değerlendirilmiş fakat faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde örgütsel adalet ölçeği “etkileşimsel adalet”, “prosedürel adalet” olarak iki faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 11’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

**Tablo 11: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

Soru	Maddeler	F1:Etkileşim sel Adalet	F2: Prosedürel Adalet
17	Amirlerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,830	
19	Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,807	
18	Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken uygun gerekçeler gösterirler.	,795	
15	Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana karşı dürüst ve samimidirler.	,715	
16	Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bir çalışan olarak hakkımı korurlar.	,667	
9	Amirlerimiz, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi de verirler.	,641	
8	Amirlerimiz, işle ilgili kararları vermeden önce tam ve doğru bilgi toplar.	,631	
20	Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken yapman gereken her şeyi bana net olarak açıklarlar.	,573	
11	Çalışanlar, amirlerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	,553	
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.		,781
6	İşle ilgili kararlar, amirlerimiz tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.		,714
14	Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.		,654
13	Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana saygılı davranır ve değer verirler.		,637
12	Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana nazik ve ilgili davranıyorlar.		,629
7	Amirlerimiz, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüş ve önerilerini alır.		,597
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.		,590
	<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>	,910	,880
	<b>Faktörlerin Açıklayıcı Varyansları</b>	34,749	25,442
	<b>Toplam Açıklayıcı Varyans</b>		60,190
	<i>Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,923</i>		
	<i>Bartlett's Test of Sphericity : Approx. Chi-Square , 1245,954, df, 120 Sig. ,000</i>		

### 5.5.1.2. Ödüllendirme Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Ödüllendirme algısı ölçeğinin 20 maddesi faktör analizine sokularak başlangıçta üç faktör bulunmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde faktör yükleri düşük olan 7,8,11 ve 14 no'lu sorular analizden teker teker çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Ödüllendirme algısı ölçeği “içsel ödüllendirme” ve “dışsal ödüllendirme” başlıkları altında değerlendirilmiş fakatfaktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde ödüllendirme ölçeği “otokontrol içsel ödül”, “geribildirim içsel ödül”, “dışsal ödül” olarak üç faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 12’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

**Tablo 12: Ödüllendirme Algısı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

Soru	Maddeler	F1 otokontrol içsel ödül	F2 geri bildirim içsel ödül	F3 dışsal ödül
2	Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilir.	,854		
1	İş yerimizde yapılan ödüllendirmeler çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilir.	,785		
4	Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınır.	,755		
3	Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişme ( sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye ) göre verilir.	,665		
5	Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınır.	,603		
20	Ödüllerin kimlere verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınır.	,546		
6	Ekip performansına göre verilen ödüller, ekip üyelerinin yaptığı katkıya bakılmaksızın üyeler arasında eşit olarak paylaşılır.	,507		
18	Çalışanlar kendi performansları hakkındaki fikirlerini amirlerine söyleyebilirler.		,858	
17	Çalışanlar aldıkları ödüller hakkındaki fikirlerini amirlerine söyleyebilirler.		,828	
16	Çalışanlar kendilerinden ne beklediği konusunda bilgilendirilir.		,755	
15	Amirimiz çalışanları işlerinde gösterdikleri performansları hakkında bilgilendirilir.		,706	
19	Ödüller hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılır.		,509	
10	Çalışanlara verilen ödüller benzer işyerinin çalışanlarına verdikleri ödüllerden düşük değildir.			,790

12	Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak, kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınır.			,746
9	İş yerimizde çalışanlara verilen ödüller düzenli olarak benzer iş yerleri ile kıyaslanır.			,738
13	Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu amirimiz tarafından dikkate alınır.			,529
<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>		,851,855,750		
<b>Faktörlerin Açıklayıcı Varyansları</b>		23,592	21,734	16,117
<b>Toplam Açıklayıcı Varyans</b>		61,443		
<i>Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,831</i>				
<i>Bartlett's Test of Sphericity : Approx. Chi-Square , 998,417, df, 120 Sig. ,000</i>				

### 5.5.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin 25 maddesi faktör analizine sokularak başlangıçta üç faktör bulunmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde faktör yükleri düşük olan 9,10,12,13 ve 17 no'lu sorular analizden teker teker çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde örgütsel bağlılık ölçeğinin tüm alt boyutları olan “tutumsal bağlılık”, “davranışsal bağlılık”, “çoklu bağlılık” olarak üç faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 13’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

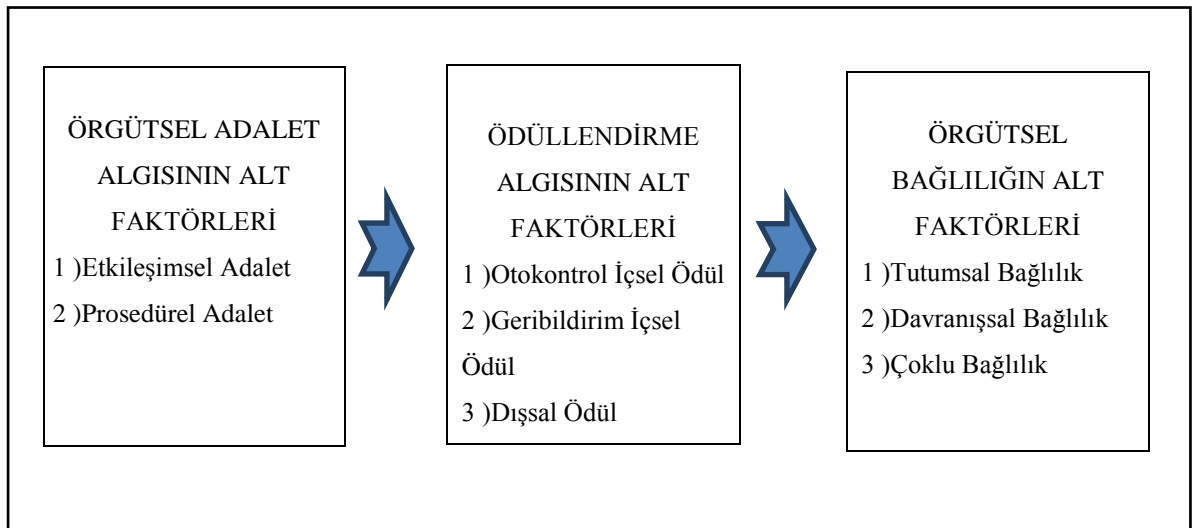
**Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

Soru	Maddeler	F1 tutumsal bağlılık	F2 davranışsal bağlılık	F3 çoklu bağlılık
3	Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum.	,798		
2	Kurumumun önem verdiği değerlerle benim değerlerim birbirine çok benzerdir.	,769		
7	İşimi severek yapıyorum.	,769		
4	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	,765		
8	Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım.	,757		
1	Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarımla.	,731		
5	Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederim.	,644		
6	Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissederim.	,617		
14	Benim katkım, kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	,595		
25	İşim beni fazlasıyla tatmin ediyor.	,491		



20	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,473		
21	Şu anda kurumumdan ayrılırsam suçluluk hissederim.		,832	
22	Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.		,736	
23	Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.		,692	
24	Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum.		,656	
15	Kurum değiştirdiğim takdir de ikamet ettiğim İl'i değiştirmem gerekecek. Bu da yaşam düzenimi bozacak		,559	
19	Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.		,482	
17	Mesleki eğitimimi kullanabileceğim alternatif iş seçeneğim çok az.			,831
18	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biride mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.			,804
16	Şu anda kurumumdan ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.			,540
<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>		,921,840,629		
<b>Faktörlerin Açıklayıcı Varyansları</b>		28,479	21,147	11,143
<b>Toplam Açıklayıcı Varyans</b>		60,769		
<i>Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,885</i>				
<i>Bartlett's Test of Sphericity : Approx. Chi-Square , 1399,961, df, 190 Sig. ,000</i>				

Faktör analizleri neticesinde ortaya çıkan araştırma modelinin bağımlı ve bağımsız değişkenlerindeki görünüm aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



**Şekil 4 : Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı**

Buna göre modelin test edilebilmesi için bir dizi çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizlerine geçilmeden önce değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını tespit etmek için tüm faktörlerle korelasyon analizleri yapılmıştır. Genellikle, eğer  $n > 100$  ve  $r > 0.70$  ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer  $r = 0.40$  ile  $0.70$  arasında ise, “*ortaderecede*”,  $r = 0.20$  ve  $0.40$  arası ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu söylenir. Eğer  $r < 0.20$  ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000:85).

### 5.5.2. REGRESYON ANALİZLERİ

Bu bölümde araştırma modelinin doğrulanmasına yönelik regresyon analizleri yapılacaktır.

Regresyon analizleri ile ilgili tablolar okunurken, Düzeltilmiş R Kare değeri regresyon modelinin açıklayıcı gücünü ve Beta katsayıları da model içinde yer alan her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamaya olan katkısını ve bağımlı değişken ile olan ilişkisini ifade etmektedir. Beta katsayılarının önündeki işaret ilişkinin yönünü belirtir. Eksi değerler bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide birinin artarken diğ erinin azalma eğiliminde olduğunu, artı değerler de her ikisinin de artma ve azalma eğiliminde olduklarını ifade eder.

Araştırmada, Beta değerlerinin ve bağımsız değişkenlerin katkılarını daha iyi görebilmek için stepwise tarzı regresyon analizleri kullanılmıştır. Stepwise metodu, hem her adımda bağımlı değişken ile en yüksek korelasyona sahip değişkeni bulur ve de bağımlı değişken ile anlamlı hiçbir değişken kalmayınca kadar bağımsız değişkenleri regresyon modeline ekler, hem de bir önceki adımda denklemedahil olan değişkenin anlamlılığını kaybedip kaybetmediğini kontrol ederek, anlamını kaybeden değişkeni denklemden çıkarır. Stepwise yönteminde, Beta katsayısı, birden fazla bağımsız değişken içeren regresyon analizlerinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcı güçlerini kıyaslama olanağı vermektedir. Regresyon modelindeki “Beta ın” sayısı ise, regresyon denkleminde olmayan değişkenin bir sonraki değişken olarak denkleme alındığında alacağı Beta değerini göstermektedir.

### 5.5.2.1. Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

#### 5.5.2.1.1. Tutumsal Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 14'e göre analize giren bağımsız değişkenlerden örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan etkileşimsel adalet algısının tutumsal bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adaletin, tutumsal bağlılık (R Kare) %11 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise ,333 tür. Bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Örgütsel adalet algısının diğer alt boyutları olan prosedürel adalet algısında yapılan regresyon analizi sonucu tutumsalbağlılık üzerinde anlamlı bir şekilde açıklayıcı gücü olmadığı görülmüştür.

**Tablo 14: Tutumsal Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>ETKİLEŞİMSEL ADALET</b>	,111	14,695	,000 <sup>b</sup>	,333	3,833

*REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET  
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: TUTUMSAL BAĞLILIK*

#### 5.5.2.1.2. Davranışsal Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 15'e göre analize giren bağımsız değişkenlerden örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan prosedürel adalet algısının davranışsal bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Prosedürel adaletin, davranışsal bağlılık (R Kare) %11 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise ,339 dur. Bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Örgütsel adalet algısının diğer alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısında yapılan regresyon analizi sonucu davranışsalbağlılık üzerinde anlamlı bir şekilde açıklayıcı gücü olmadığı görülmüştür.

**Tablo 15: Davranışsal Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>PROSEDÜREL ADALET</b>	,115	15,371	,000 <sup>b</sup>	,339	3,921

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET  
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: DAVRANIŞSAL BAĞLILIK

### 5.5.2.1.3. Çoklu Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 16'a göre analize giren bağımsız değişkenlerden örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan prosedürel adalet algısının davranışsal bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Prosedürel adaletin, çoklu bağlılık (R Kare) %05 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,011 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise ,232 dir. Bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Örgütsel adalet algısının diğer alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısında yapılan regresyon analizi sonucu çoklu bağlılık üzerinde anlamlı bir şekilde açıklayıcı gücü olmadığı görülmüştür.

**Tablo 16: Çoklu Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>PROSEDÜREL ADALET</b>	,054	6,705	,011 <sup>b</sup>	,232	2,589

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET  
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: ÇOKLU BAĞLILIK

### 5.5.2.2. Örgütsel Adalet Algısının, Ödüllendirme Algısı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

#### 5.5.2.2.1. Otokontrol İçsel Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 17'e göre analize giren bağımsız değişkenlerden örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan prosedürel adalet algısının otokontrol içsel ödüllendirme üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Prosedürel adaletin,

otokontrol içsel ödüllendirmenin (R Kare) %26 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise ,510 dur. Bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Örgütsel adalet algısının diğer alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısında yapılan regresyon analizi sonucu otokontrol içsel ödüllendirme üzerinde anlamlı bir şekilde açıklayıcı gücü olmadığı görülmüştür.

**Tablo 17: Otokontrol İçsel Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>PROSEDÜREL ADALET</b>	,260	41,375	,000 <sup>b</sup>	,510	6,432

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET  
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: OTOKONTROL İÇSEL ÖDÜLLENDİRME

#### 5.5.2.2 Geribildirim İçsel Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 18'e göre analize giren bağımsız değişkenlerden örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan etkileşimsel ve prosedürel adalet algısının geribildirim içsel ödüllendirme üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Etkileşimsel ve prosedürel adaletin, geribildirim içsel ödüllendirmenin (R Kare) %43 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri etkileşim adalette 395, prosedürel adalette 297 dir. Bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir.

**Tablo 18: Geribildirim İçsel Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>ETKİLEŞİMSSEL VE PROSEDÜREL ADALET</b>	,430	44,166	,000 <sup>b</sup>	,395	3,484
				,297	2,622

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET  
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: GERİBİLDİRİM İÇSEL ÖDÜLLENDİRME

### 5.5.2.2.3. Dışsal Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etki

Tablo 19'a göre analize giren bağımsız değişkenlerden örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan prosedürel adalet algısının dışsal ödüllendirme üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Prosedürel adaletin, dışsal ödüllendirmenin (R Kare) %22 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise ,468 dir. Bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Örgütsel adalet algısının diğer alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısında yapılan regresyon analizi sonucu dışsal ödüllendirme algısı üzerinde anlamlı bir şekilde açıklayıcı gücü olmadığı görülmüştür.

**Tablo 19: Dışsal Ödüllendirme ve Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>PROSEDÜREL ADALET</b>	,219	33,149	,000 <sup>b</sup>	,468	5,758

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET  
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: DIŞSAL ÖDÜLENDİRME

### 5.5.2.3. Ödüllendirme Algısının, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Bir “Ara Değişken” Vazifesi Görmesini İnceleyen Regresyon Analizi

#### 5.5.2.3.1. Tutumsal Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri

Stepwise tarzı regresyon analizinde modele giren bağımsız değişkenler örgütsel adalet algısının alt boyutları olan “etkileşimsel adalet”, “prosedürel adalet”, değişkenleri ve ödüllendirme algısının alt boyutları olan “otokontrol içsel ödüllendirme”, “geribildirim içsel ödüllendirme”, “dışsal ödüllendirme” değişkenleridir. Yine modele giren bağımlı değişken ise örgütsel bağlılıktır.

Tablo 20’de örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel adalet algısının ve ödüllendirme algısının alt boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına

yer verilmiştir. Buna göre analize giren bağımsız değişkenlerden sadece örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan etkileşimsel adalet algısı ve ara değişken olan ödüllendirme algısının alt boyutu otokontrol içsel ödüllendirme örgütsel bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan etkileşim adalet algısı ile modelde ara değişken olan otokontrol içsel ödüllendirme örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamak için yapılan regresyon analizinde (R Kare) %18 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise otokontrol içsel ödüllendirme de ,289 etkileşimsel adalette ,200 dür. Bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir.

Kurulan bu regresyon modelinde örgütsel adalet algısının diğer alt boyutu olan prosedürel adalet algısı ve ödüllendirme algısının diğer iki alt boyutları olan geribildirim içsel ödüllendirme ile dışsal ödüllendirme arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ara değişken olarak kullanılan ödüllendirmenin diğer alt boyutları olan geribildirim içsel ödüllendirme ve dışsal ödüllendirme, tutumsal bağlılık üzerinde herhangi bir açıklayıcı etkisinin geçerli olmadığı görülmüştür.

**Tablo 20: Tutumsal Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>OTOKONTROL İÇSEL ÖDÜLENDİRME VE ETKİLEŞİMSEL ADALET</b>	,177	12,539	,000 <sup>b</sup>	,289	3,057
				,200	2,114

*REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET, OTOKONTROL İÇSEL ÖDÜLENDİRME, GERİBİLDİRİM İÇSEL ÖDÜLENDİRME, DIŞSAL ÖDÜLENDİRME  
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: TUTUMSAL BAĞLILIK*

### **5.5.2.3.2. Davranışsal Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri**

Tablo 21’de örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel adalet algısının ve ödüllendirme algısının alt boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre analize giren bağımsız değişkenlerden sadece örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan prosedürel adalet algısı, örgütsel bağlılık

üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan prosedürel adalet algısının,örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamak için yapılan regresyon analizinde (R Kare) %11 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise 339 dur. Bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir.

Kurulan bu regresyon modelinde örgütsel adalet algısının diğeralt boyutu olan etkileşimsel adalet algısıve ödüllendirme algısının alt boyutları olan otokontrol içsel ödüllendirme, geribildirim içsel ödüllendirme ve dışsal ödüllendirmearasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ara değişken olarak kullanılan ödüllendirme algısının tüm alt boyutlarının davranışsal bağlılık üzerinde herhangi bir açıklayıcı etkisinin geçerli olmadığı görülmüştür.

**Tablo 21: Davarınısal Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>PROSEDÜREL ADALET</b>	,115	15,371	,000 <sup>b</sup>	,339	3,921

*REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET, OTOKONTROL İÇSEL ÖDÜLENDİRME, GERİBİLDİRİM İÇSEL ÖDÜLENDİRME, DIŞSAL ÖDÜLENDİRME*  
*REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: DAVRANIŞSAL BAĞLILIK*

### 5.5.2.3.3. Çoklu Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri

Tablo 22’de örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel adalet algısının ve ödüllendirme algısının alt boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre analize giren bağımsız değişkenlerden sadece örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedürel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan prosedürel adalet algısının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamak için yapılan regresyon analizinde (R Kare) %05 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin ,011 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise 232 dir. Bu değişkenler arasında ilişki pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir.



Bu regresyon modelinde de örgütsel adalet algısının diğer alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı ve ödüllendirme algısının alt boyutları olan otokontrol içsel ödüllendirme, geribildirim içsel ödüllendirme ve dışsal ödüllendirme arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ara değişken olarak kullanılan ödüllendirme algısının tüm alt boyutlarının çoklu bağıllık üzerinde herhangi bir açıklayıcı etkisinin geçerli olmadığı görülmüştür.

**Tablo 22: Çoklu Bağıllık, Örgütsel Adalet Algısı ve Ödüllendirme Algısı Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
<b>PROSEDÜREL ADALET</b>	,054	6,705	,011 <sup>b</sup>	,232	2,589

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ETKİLEŞİMSSEL ADALET, PROSEDÜREL ADALET, OTOKONTROL İÇSEL ÖDÜLLENDİRME, GERİBİLDİRİM İÇSEL ÖDÜLLENDİRME, DIŞSAL ÖDÜLLENDİRME  
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMLI DEĞİŞKEN: ÇOKLU BAĞLILIK

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu tez çalışmasının literatür taraması sonucuna göre bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısı ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılıkla ilişkisinin pozitif yönlü olduğu, yani yapılan işlerin adalet çerçevesinde yapılması bağlılığı arttırdığı, yine ara değişken olan ödüllendirme algısının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılıkla ilişkisinin pozitif yönlü olduğu, yani yapılan ödüllendirmenin çalışanlar için başarı ve işine bağlı olma yönünde güdüleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak literatür sonucuna bakarak yapılan işin ve ödüllendirmenin adil bir şekilde yapılması işe olan bağlılığa etkisini arttırdığını söyleyebiliriz.

Tez çalışmasının araştırma kısmında bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısı, ara değişken olan ödüllendirme algısı ve bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışan polis memurları açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtımsal adalet algısı, prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı, ödüllendirme algısının alt boyutları olan içsel ödüllendirme ve dışsal ödüllendirme ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hipotezler oluşturulup analizler yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinden ilki, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkisine yöneliktir. Analiz sonuçları ışığında örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısının, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılığa olan etkisi değerlendirilmiştir. Bu hipoteze göre örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan “etkileşimsel adalet algısı” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan “tutumsal bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat örgütsel adalet algısının diğer alt boyutlarından olan prosedürel adalet algısının, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan tutumsal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda denilebilir ki tutumsal bağlılık yani polis memurlarının mesleğiyle bütünleşmesi ve mesleğine katılmasının nispi gücünün örgütün insani yönü olan etkileşimsel adaletle ilişkisinin anlamlı olması adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almakta olup, üstlerinin kendilerine saygı gösterdiğini ya da alınan

kararlara ilişkin yeterli açıklama yaptıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olacakları, böyle bir algının tüm örgüte yayılması durumunda ise verimlilik ve üretkenliğin tehdit altına girmeyeceği ileri sürülebilir. Polis memurlarının karar verme sürecince kullanılan prosedürlerle ilgilenmedikleri ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle ilgilendikleri sağlanan bu muamelede duyarsızlaşma olması bunun sonucuna göre de davranışlarını olumsuz sergilediklerini söylenebilir. Bu olumsuz ilişkiyi ortadan kaldırmak, mesleğin amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi ve mesleğinesadakatle bağlanması içinde polis memurlarının ücret, terfi, maddi olanaklar ve çalışma şartları gibi unsurların kullanımında uygulanan prosederün adil olmasına özen göstermekte yarar olacağını düşünebiliriz.

Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan “prosedürel adalet algısı” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan “davranışsal bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat örgütsel adalet algısının diğer alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısının, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan davranışsal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda denilebilir ki, polis memurlarının uzun süre işte kalmalarını ve bu süre içerisinde zorluklarla başa çıkmasının yegâna temeli iş doyumu ve motivasyonudur. Motivasyonun artmasına etken faktörse polis memurlarının isteklerinin ve beklentilerinin sağlanmasıdır. Polis memurlarının beklentileri meslek içinde hak ettikleri kazanımların tüm çalışanlar arasında sağlanması işe olan bağlılığın uzun sürmesine neden olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir yandan örgütün insani yönü ile ilgili olan ve karşılıklı ilişkilere dayanan etkileşimsel adaletin de sağlanması polis memurları arasında ayırım gözetmeksizin herkese hak edilenin verilmesi ve teşvikinin sağlanması ile bağlılığa etki edip uzun süre işe bağımlı olmasını sağlayabilir.

Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından “prosedürel adalet algısı” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “çoklu bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat örgütsel adalet algısının alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısının, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan çoklu bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Buna göre çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin mesleklerine üst yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstermesi olarak kabul edilmektedir. Bu meslek içerisinde polis memurlarının farklı düşüncelere sahip olması ve polis memurlarını bir çatı altında toplanması da kişisel doyumuna ve üst

yöneticilerin etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirmede adaletli olmasına bağlayabiliriz. Polis memurlarının buldukları konumların farklı olması işe bağlılıkların da farklı olmasının doğal karşılanması gereklidir. Farklılıktan doğan imkanların kişi gözetmeksizin herkese eşit adaletli bir şekilde sağlanması ile adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecindeki nezaket, saygı ve dürüstlikle yürütülmesi bağlılığa etkileşimsel olarak etki etmesine neden olacaktır.

Araştırmanın hipotezlerinden ikincisi, örgütsel adalet algısının ödüllendirme algısı üzerinde etkisine yöneliktir. Analiz sonuçları ışığında örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısının ödüllendirme algısının alt boyutlarından olan otokontrol içsel ödüllendirme, geribildirim içsel ödüllendirme ve dışsal ödüllendirmeye olan etkisi değerlendirilmiştir. Bu hipoteze göre örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan “prosedürel adalet algısı” ile ödüllendirme algısının alt boyutlarından olan “otokontrol içsel ödüllendirme” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat örgütsel adalet algısının alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı, ödüllendirme algısının alt boyutlarından olan otokontrol içsel ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bundan dolayıdır ki, gösterilen başarı ve bunun sonucunda üst yöneticiler tarafından takdir ve teşekkür edilmek, izinler, hediyeler, kişisel gelişim olanakları her bireyin arzu ettiği bir duygudur. Bu arzu çalıştığı işinde kendisini yeterli olduğunu hissetmesine, kendisine güven duyulmasına ve sonuçta memnun olup işine bağlı olmasına neden olmaktadır. Hiyerarşik yapı içerisinde yönetilen polis memurlarının üst yöneticiler tarafından başarı sonucu verilen içsel ödüllerin belirlenmesinde otokontrolün sağlanmasıyla kullanılan yöntemin adaletli olması iş tatminini ve bağlılığını artmasına sebep olmaktadır. Mesleki işlevselin otokontrol çerçevesinde de yürütüldüğü fakat yapılan ödüllendirmenin meslek içerisinde çalışanın gösterdiği bireysel başarının yeri geldiğinde önemsenmediği grup halinde değerlendirilmesi ast ve üst hiyerarşisi arasındaki iletişimin kopmasına neden olmaktadır. Ödüllendirmenin başarı sağlayan polis memurları ile birebir iletişim halinde yapılarak polis memurlarına adaletli bir şekilde dağıtılması, polis memurlarının iş performansına ve işe bağlılık etkisinin artmasına neden olması kaçınılmazdır.

Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından “prosedürel adalet algısı” ve “etkileşimsel adalet algısı” ile ödüllendirme algısının alt boyutlarından olan

“geribildirim içsel ödüllendirme” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda polis memurlarının yapılan işten dolayı sağlanan kazanımın gerek bireysel gerekse grup halinde değerlendirilen içsel ödüllerin üst yöneticiler tarafından adaletli bir şekilde verilmesi işe olan bağlılığını güçlendirmektedir. İşten harcanan çabanın karşılığını alması yada performansının geribildirimi olması motivasyonun artmasına bir etkidir. Uygulama sonucunda da işten sağlanan çabanın karşılığını hem etkileşimsel olarak adaletin sağlanması hemde sağlanan imkanların işlemsel politikasının adil olması iş performansını olumlu etkilediği görülmektedir.

Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından “prosedürel adalet algısı” ile ödüllendirme algısının alt boyutlarından “dışsal ödüllendirme” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat örgütsel adalet algısının alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı, ödüllendirme algısının alt boyutlarından olan dışsal ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bundan dolayıdır ki çalışanların hiyerarşik yapı içerisinde olan polis memurlarının temel aylık veya haftalık ücret, fazla mesai ve tatil primleri, performans ikramiyesi gibi dışsal ödüllerin dağıtımını üst yöneticiler tarafından sağlanması, sağlanan bu yapının adil politikalar çerçevesinde yürütülmesi, işlemsel adaleti anlamlı kıldığını göstermektedir. Sağlanan bu ödüllerin üst yönetici ve polis memurları arasında etkileşim halinde yapılmasının işe bağlılığını güçlendirmesine neden olmakla beraber işten duyulan hazzın artmasını da sağlayacaktır.

Araştırma hipotezlerinden üçüncüsü ise; ödüllendirme algısının, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık etkileşiminde bir “ara değişken” vazifesi gördüğü şeklindedir. Ara değişken olarak kullanılan ödüllendirme algısının, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık etkileşiminde araştırma bulguları göstermektedir ki, ödüllendirme algısının tüm alt boyutları, örgütsel adalet algısının sadece dağıtımsal adalet algısı harici diğer alt boyutlarıyla etki göstermektedir. Ödüllendirme algısının alt boyutlarından sadece otokontrol içsel ödüllendirme, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından sadece tutumsal bağlılık üzerinde etki göstermektedir. O halde ödüllendirme algısı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasında bir ara değişkendir diyebiliriz.

Sonuç olarak genel bir açıklama yapılmadan önce yapılan bu uygulama sadece İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışan polis

memurları üzerinden değerlendirilmiş olup, çıkan sonuçların genel olarak düşünülüp tüm polis memurlarını kapsayan bir çalışma olmadığını hatırlatmakta yarar olacağı düşünülmektedir. Yapılan uygulama sonucunda denilebilirki polis memurlarının adalet konusunda duyarsız olmadıkları, görevlerin, ödül ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilendikleri, prosedürlerin herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını, üstlerinin kendilerine nazik ve saygılı davranıp davranmadıklarını sorguladıkları ve bunlara yönelik olarak geliştirdikleri algılara göre tutum sergiledikleri söylenebilir. Olumlu algılarının mesleğe bağlılığını, verimliliğini, mesleğinde çalışmaya devam etme kararını geliştirdiği, olumsuz algıların ise mesleki bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin, polis memurlarının kişisel doyumu ve mesleki işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Polis memurlarının, bilgi ve becerilerini etkili ve verimli bir şekilde uygulamaya aktarması ancak yaptıkları işin karşılığını aldıkları zaman gerçekleşmektedir. Üst yöneticiler, polis memurlarının istek ve ihtiyaçlarını karşıladığında kendi istekve ihtiyaçlarını karşılayabileceklerdir. Her polis memurunun motive olmaya ihtiyacı vardır. Ödüller, polis memurlarını motive ederken ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını da sağlamaktadır. Polis memurları, emeklerinin karşılığını adil olarak aldıklarına inandıklarında tatmin olmakta ve daha iyisini yapmak için çalışmaktadırlar. İş tatminine ulaşan polis memurlarınınmesleğe olan bağlılıkları artar, kendilerini mesleğinin ayrılmaz bir parçası olarak görüp, başarıları sahiplenirler, problemleri de çözmeye gayret ederler. Dolayısıyla adil, şeffaf ve etkinliği sağlanmış bir ödüllendirme sistemi hem mevcut polis memurlarını elde tutulmasını hem de mesleğe yeni ve yetenekli işgücünün çekilmesini sağlamaktadır. Eğer üst yöneticiler amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa polis memurlarına katkılarının karşılığını veren, mesleki stratejileriyle uyumlu, dinamik, uygulanabilir ve sürdürülebilir ödül sistemlerini kurmalıdırlar. Böylece mesleğine bağlı, tatmin olmuş polis memurları yüksek performanslı ve yüksek katma değer üreten işler başarabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

Acar, C. A., Önce, S. ve Erdemir, E. (2012). *Ücret ve Ödül Yönetimi*. Anadolu Üniv. Açıköğretim Fakültesi. Eskişehir. 1-178.

Aguanno, K. (2004). *101 Ways to Reward Team Members For \$20 (or less)*, Multi-Media Publications Inc. Canada.

Akçit, V. (2011). *Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. 1-147.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). *Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects*. Journal of Business Research. 26,1,46-91.

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

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*. Journal of Vocational Behavior. 49,252-276.

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1997). *Commitment In The Workplace*. Theory, Research and Application. Sage Publications.

Altıntaş, F. Ç. (2006). *Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz*. Uludağ Üniversitesi. İşletme Fakültesi Dergisi. 7,2,19-40.

Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*. Haberal Eğitim Vakfı. Ankara.

Ambrose, M. (2002). *Contemporary justice research: A new look at familiar questions*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 89: 803-812.

Anderson, D. (2003). *Rewarding Performance, Executive Excellence* Ambrose, M. L., Kulik, C. T. (1999), *Old Friends, New Faces: Motivation Research In The 1990s*. Journal of Management. 25,3,231.

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

Armstrong, M. (2002). *Employee Reward, Chartered Institute of Personnel and Developmen*. CIPD House. London.

Armstrong, M., Brown D. (2006). *Strategic Reward Making It Happen*, Kogan Page Limited. London.

Armstrong, M., Murlis, H. (2007). *Reward Mangement: A Handbook Of Remuneration Strategy And Practise*. 5. Edition. Kogan Page Limited. London.

Aryee, S. ve Heng, L. J. (1990). *A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model*. Work and Occupations.

Arslan, N. T. (2004). *Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme*. Süleyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi. 9:1,203-228.

Arslantürk, Ş. ve Şahan, S. (2012). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi*. Polis Bilimleri Dergisi. 14:1,135-159.

Atalay D. D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara. 1-179.

Atay, İ. D., Acar, A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Ücret Yönetimi. 3. Baskı*. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.

Aven, F. F. Parker, B. ve McEvoy, G. M. (1993). *Gender and Attitudinal Commitment to Organizations. A Meta-Analysis*. The Journal of Business Research. 26,62-73.

Awamleh, N. A. H. K. (1996). *Organizational Commitment of Civil Service Manager sın Jordan: A Field Study*. Journal of Management Development. 15:5,65-74.

Bağcı, Z. (2013). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 9,19,164-184.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Gazi Kitabevi. 1-343.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi. 7,1-30.

Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayıncılık. Ankara.

Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri*. Adem Yayıncılık. Ankara.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Pegem Yayın. Ankara.



- Bar-Hayim, A. ve Berkman, G. (1992). *The Dimensions of Organizational Commitment*. Journal of Organizational Behavior. 13,379-387.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: "Örgütsel Bağlılık"*. Sayıştay Dergisi. 59,125–139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*. İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi. 8,1,7-15.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*. American Journal of Sociology. 66:32-42.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L. (1996). *Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*. Academy of Management Journal. 39,2,464-482.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir. 1462,32.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut*. London.
- Bies, R.J., Moag, J.F. (1986). *Interactional Justice: Communication criteria of fairness*.In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.) Research On Negotiations In Organizations. 1, 43-55.
- Blau, G. (1985). *The Measurement and Prediction of Career Commitment*. Journal of Occupational Psychology. 32,284-297.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar. 44,511, 55-74.
- Bratton, J. (1999). *Reward Management, Bratton, J. / Gold, Jeffrey (eds.), Human Resource Management*. London: MacMillan Business, Second Edition. 237-272.
- Broedling, L. A. (1977). *The Users Of The Intrinsic- Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior*. The Academy of Management Review. 2,2.
- Brown, D. (2001). *Reward Strategies: From Intent To Impact, Chartered Institute Of Personnel And Development*. London.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarının Yönelik Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. 1-111.

Byington, J. R. ve Johnston, J. G. (1991). *Influences on Turnover of Internal Auditors*. Internal Auditing.7,2,3-10.

Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Human Resources Management*. Sth.Edn.Prentice Hall, New Jersey.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi. Ankara.

Can, H. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.

Can, Ü. (2010). *Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayınevi. Ankara. 266.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. GYTE Yayın. Gebze. 2,72.

Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008). *Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturmak Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Araştırma*. C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 9:1,81-110.

Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi*. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi. 195-213

Cihangiroğlu, N. (2011). *Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi*. Gülhane Tıp Dergisi. 53,9-16.

Chan, M. (2000). *Organizational Justice Theories and Landmark Cases*. The International Journal of Organizational Analysis. 8(1),68-88.

Chusmir, L. H. (1982). *Job Commitment and Organizational Woman*. Academy of Management Review. 7,4,595-602.

Chung, K. H. (1972). *Incentive Theory and Research*. Çev. Oya Çiftçi. TODAİE Dergisi. Aralık. 5,4.

Clifford, M. (1989). *An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment*. The Sociological Quarterly, Vol:30, No:1, ss.144 151.

Clugston, M. (2000). *The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave*. Journal of Organizational Behavior. 21,477-486.

Cohen, A. (1992). *Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis*. Journal of Organizational Behaviour. 13,539-558.

Cohen A. R., Fink S. L., Herman G., Willits R. D. ve Josefowitz, N. (1992). *Effective Behavior in Organizations*. Richard D. Irwin Inc. USA.

Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). *The role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 86(2),278-321.

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

Colquitt.A.J., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., Yee Ng. K. (2001). *Justice at the millennium*. Journal of Applied Psychology. 86,425-445.

Cook, W. and Wall, T. (1980). *New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personel Need Non-fulfilment*. Journal of Occupational Psychology. 53,39-52.

Cropanzola, R ve Folger, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London:Sage Publications.

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

Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası. Ankara.

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

Çetin, S. A. (2009). *Otel işletmelerindeki iş görenlerin Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar' daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolak, M. ve Hayat E. E. (2004). *Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 22,2,51- 84.

Çöl, G. (2004). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 6:2.

Çöp, S. (2008). *Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Dawley, D. D., Stephens, R. D., Stephens, D.B. (2005). *Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment*. Journal of Vocational Behavior. 67,511-525.

Demir, F. (1987). *Sosyal Düşünceler Tarihi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Resmi Teksir Yayını. İzmir. 246.

Demirel, Y. (2000). *Örgütsel Adaletin Yönetici Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi. Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. SÜ İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 1-18.

Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deeprise, D. (1994). *How To Recognize & Reward Employees*. New York, USA, Amacom American Management Association.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Doğan, H. (2002). *İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*. Ege Üniversitesi Akademik bakış Dergisi. 2,2, 69-76.

Doğan, S., Kılıç, S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 29,37-61.

Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta. 1-93.

Dodd-McCue, D. ve Wright, G. B. (1996). *Men, Women and Attitudinal Commitment: The Effects of Workplace Experiences and Socialization*. Uman Relations. 8,1065-1081.

Edward, E. L. (2000). *Rewarding Excellence*. Jossey-Bass Publishers, California, USA. 106.

Erdoğan, S. B. (2009). *Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.

Erdoğan, İ. (1998). *İşletmelerde Davranış*. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım A.Ş.

Ergül, H. F. (2005). *Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 4,14,67-79.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. 1-209.

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Amme İdaresi Dergisi. Ankara. 2,2.

Ertürk, A. (2003). *Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algıları Üzerindeki Etkileri*. Yönetim Araştırmaları Dergisi. 3(2): 147-170.

Etzion, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York: Free Press.

Eymür, E. (2009). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. 1-142.

Ferris, G. R. ve Buckley, M. R. (1996). *Human Resources Management*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Fischer, R. (2004). *Rewarding employee loyalty: An Organizational Justice Approach*. International Journal of Organizational Behavior. 8,3,486-503.

Frow, P. (2007). *The Meaning of Commitment in Professional Service Relationships: A Study of the Meaning of Commitment Used by Lawyers and Their Clients*. Journal of Marketing Management. 23,3,243-265.

Gallie, D. ve White, M. (1993). *Employee Commitment and the Skills Revolution, First Findings from the Employment In Britain Survey*. Policy Studies Institute. London.

Gallie, D., Fielstead, D. ve Green, F. (2001). *Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-1997*. Journal of Management Studies. 38,8,1082-1103.

Gözen Dağdeviren, E. (2007). *İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Ankara. Yüksek Lisans Tezi. 1-213.

Greenberg, J. (1987). *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*. Academy of Management Review. 12,9-22.

Greenberg, J. (1988). *Equity and workplace status: A field study*. Journal of Applied Psychology. 73,606-613.

Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow*. Journal of Management. 16,399-432.

Greenberg, J. (1993). *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*. Russell Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale. New Jersey. 79-103.

Greenberg, J. (2000). *Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes*. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior, Editör. Edwin A. Locke, Blackwell Business, Oxford. 181-189.

Guzzo Richard A. (1979). *Types of Rewards, Cognitions and Work Motivation*. The Academy of Management Review. 4,1.

Gül, H. (2003). *Davranısal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*. Yönetim ve Ekonomi. 10:1,73-83.

Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi.

Gül, H. , Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). *İs Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İsten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Akademik Bakış. 15,1-11.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlik Tezi Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. 1-156.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*.

Güriz, A. (1994). *Adalet Kavramının Belirsizliği*. Türkiye Felsefe Kurumu. Ankara. 5-25.

Gürkan Çetin G. ve Sucu, Y. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'ndeki Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. 1-130.

Güvel M. (2004). *İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.

Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). *Personel Factors in Organizational Identification*. Administrative Science Quarterly. 15,176-190.

Harvey, M. G., Novicevic, M. M. ve Speir, C. (1999). *Inpatriciate Managers : How to Increase the Probability of Success*. Human Resource Management Review. 9,1,51-81.

Hasanoğlu, M. (2004). *Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*. Sayıştay Dergisi. 52,43-60.

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). *Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly. 17,572-573.

İçerli, L. (2010). *Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 5:1,67-92.

İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitap evi. Konya. 1-122.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

İşcan, Ö. F. (2005). *Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 60,1,149-171.

İzveren, A. (1980). *Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)*. Ankara iktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi:1. Ankara.

Jason, A., Colquitt v.d. (2001). *Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research*. Journal of Applied Psychology. 86, 3,426.

Kafdaglı, T. (2007). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanter, R. M. (1968). *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise*. American Sociological Review. 33,4,499-517.

Karatepe, S. (2005). *Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 118-132.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çeviren H. Can, Y. Bayar. Ankara. 167.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (2005). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çeviren H. Can, Y. Bayar. Ankara.

Kaya, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Kaya, H. (2008). *Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. Maliye Dergisi. Temmuz-Aralık. 155.

Kees Van den Bos v.d. (1997). *Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Is Fair Depends More on What Comes First Than What Comes Next*. Journal of Personality and Social Psychology. 72,1,95.

Keles, H. ve Necla Ç. (2006). *İs Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Arastırma*. Konya. 46.

Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kurumsal Bir Yaklaşım*. Yüksek Lisan Tezi. 1-193.

Kırel, Ç. (1999). *Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İs Tatmini ve İs Bağlılığı İlişkisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.

Kırık, S. (2003). *Ödüllendirme Sistemlerinin İşletmenin Verimliliğine Etkisi: Dragsan İlaç ve Doğadan Çay Firmalarında Bir Uygulama Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Kiesler, C. A. (1971). *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behaviour to Belief*. Academy Press. New York.

Koç, H. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 8:28,200-211.

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Gelistirme, Organizasyon ve Davranış*. Beta Yayın. İstanbul. 405.

Kuyzu, Ş. D. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.

Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence*. California, USA, Jossey-Bass Publishers.

Lee, S. M. (1971). *An Empirical Analysis of Organizational Identification*. Academy of Management Journal. 8,213-226.



Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). *The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship*. Human Relations.49,10,1345-1361.

Lepper, M. R., Keavney, M. ve Drake, M. (1996). *Intrinsic Motivation and Extrinsic Rewards: A Commentary on Cameron and Pierce's Meta- Analysis*. Review of Educational Research. 66,1,5- 32.

Leventhal, G. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K.Gergen, Greenberg, M. And Willis, R. (eds.). Social exchange: advances in theory and research. New York: Plenum Press. 27–55.

Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). *Linking Employees Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*. Journal of Occupational Psychology. 79,101-120.

Lok, P. ve Crawford, J. (2001). *Antecedents of Organizational Commitment and Their Mediating Role of Job Satisfaction*. Journal of Managerial Psychology. 16:8, 594-613.

Lundy, O. ve Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London Routledge.

Lung Lin, S. ve Hsieh, A. T. (2002). *Constraints of Task Identity On Organizational Commitment*. International Journal of Manpower. 23:2,151-165.

Mathieu, J. E. ve Dennis, M. Z. (1990). *A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment*. Physcological Bulletin. 108,2,171-194.

Meyer, C. (1994). *How The Right Measures Helps Teams Excel*. Harvard Business Review.

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

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*.

Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). *Generalizability of an Organizational Commitment Model*. Academy of Management Journal. 24,512-526.

Morris, M., Lydka, H. ve O'Creevy, M. F. (1993). *Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies*. Human Resource Policies. Human Resource Management Journal. 3:3,21-42.

Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Ct: JAI Press, Greenwich.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior. 14,224-247.

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

Muchinsky, P. M., Tuttle, M. L. ve Employee, T. (1977). *An Empirical and Methodological Assesment*. Journal of Vocational Behavior. 43-77.

Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). *A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment, And Opposition*. Academy of Management Review. 17:2,275-298.

Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. The Dryden Pres. USA.

Oberholster, F. R. ve Taylor, J. W. (1999). *Spiritual Experience And The Organizational Commitment Of College Faculty*, Info. Aprill. 2,1,57-78.

O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. Journal of Applied Psychology. 71,492-499.

Orpen, C. (1994). *The Effect Of Organizational Commitment On The Relationship of Procedural and Distributive Justice*. The Journal of Social Psychology. 134,1,136

Osborn, S. H. (1991). *Managing Organizational Behavior*. USA. John Willey&Sons Inc.

Öğüt A. vd., (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12,277-290.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1.Basım. Ağustos.

Örnek, N. (2009). *Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. 1-144.

Örs, M., Acuner, A. M., Sarp, N. ve Önder, Ö. R. (2003). *Antalya Tıp Fakültesi Hastanesin'de ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgülerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası. 56:4,217-224.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18(2),113-130.

Özen İşbaşı, J. (2002). *Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi. Haziran. 5,107–117.

Özer, L. S. ve Çam Ç. F. (2002). *İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İsgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C.Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı*. Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi. 3,1.

Özmen, Ö. T., Özer P. S. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). *Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma*. İşletme Fakültesi Dergisi. 6:2,1-14.

Özsoy, S. A., Ergül,S. ve Bayık, A. (2004). *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*. Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi. 6,2.

Öztürk, P. (2008). *An Emprical Etudy of Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment İn Health Care Companies in İstanbul*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Pehlivan-Aydın, İ. (2002). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara. Pegem Yayıncılık.

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). *Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*. Journal of Organizational Behavior. 9:1,43–59.

Pitts, C. (1995). *Motivating Your Organization. Achieving Business Success Through Reward and Recognition*. McGraw-Hill Book Company. England.

Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). *Interrelationships of Work Commitment Constructs, Work and Occupations*. 18:2,194-211.

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

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

Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. ve Boswell, W. R. (2000). *The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures*. Human Resource Management. 39,4,305-320.

Rowden, R. W. (2000). *The Relationship Between Charismatic Leadeship Behaviors and Organizational Commitment*. Theleadership & Organization Development Journal. 21:1,30-35.

Samadov, S. (2006). *İs Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı. Yüksek Lisans Tezi.

Sears, D. O., Replau, L. A., Freendman, J. L. ve Taylor, S. E. (1988). *Social Psychology, 6th Edition, New Jersey*. Prentice Hall inc. 176.

Senter, J. L. ve Martin, J. E. (2007). *Factors Affecting The Turnover of Different Groups of Part-Time Workers*. Journal of Vocational Behavior. 71:1,45-68.

Seymen, O., Girgin, G. K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). *İş görenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 21-23 Mayıs. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.

Shaw, J. D., Duffy M. K., Stark E. M. (2001). *Team Reward Attitude: Construct Development and Initial Validation*. Journal of Organizational Behavior. 22,911.

Sheldon, M. E. (1971). *Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*. Administrative Science Quarterly. 16,143-150.

Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance And Reward: Concepts, Practices, Strategies, Cambridge University Press*. New York.

Simsek, S., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Simsek, B. (1999). *Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1:3,69-86.

Stallworth, H. L. (2003). *Mentoring, Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting*. Managerial Auditing Journal. 18:5,405-418.

Steers, M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly. 22,46-56.

Stevens, E., ve Wood, G. H. (1995). *Justice, İdeology, and Education*. New York. McGraw-Hill, Inc.

Somerville, J. (1992). *Temel Britannica Ansiklopedisi*. Adalet (Encyclopaedia of Basic Britannica). Ana Yayıncılık & Encyclopaedia Britannica. İstanbul. 1.

Smadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. İzmir. 2,8.

Sökmen, A. (2000). *Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Suliman, A. M. ve Iles, P. A. (2000). *The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context*. Journal of Management Development. 19,1,71-82

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. izmir.

Tak, B. ve Çiftçioğlu, B. A. (2008). *Mesleğe Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 63:4,155-178.

Tang, T. L. vd. (2000). *Does Attitue Tard Money Moderate the Relationships Between Instriction Job Satisfaction and Voluntary Turnover*. Human Relations. 23,219.

Tansel, A. E. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taylor, A. J. W. (2003). *Justice As a Basic Human Need*. New Ideas In Psychology. 21,209-219.

Tekin, A. (2002). *İşletmelerde Örgütsel bağlılık ve Bir Karşılaştırma: Türkiye-Pakistan Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

Tom, R. T. (1994). *Pscyhological Models of Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice*. Journal of Personality and Social Psychology. 67,5,850.

Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). *Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment*. Administrative Science Quarterly. 37,549-579.

Turnage, J. J. ve Muchinsky, P. M. (1976). *The Effects of Reward Contingency and Participative Decision Making on Intrinsically Motivating Tasks*. The Academy of Management Journal. 19,3.

Turner, J. W., Grube, J. A., Tinsley, C.H., Lee, C. ve O'Pell, C. (2006). *Exploring the Dominant Media*. Journal of Business Communication. 43:3,220-250.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayınları. Ankara.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük (2005). Ankara.

Tyler, T. R. (1994). *Psychological Models of Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice*. Journal of Personality and Social Psychology. 67,5,850-863.

Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). *Ödüllandirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Ekonomi ve Yönetim Araştırmalar Dergisi. Aralık. 2:1,71-89.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). *DEÜ Arastırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve isten ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*. DEÜ İBF Dergisi. 19:1,91-99.

Uysal G. *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. 1-79.

Vandenberg, R, J. ve Scarpello V. (1994). *A Longitudinal Asswssment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization*. Journal of Organizational Behavior. 15,535-547.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Wahn, J. C. (1998). *Sex Differences In The Continnuance Component or Organization Commitment*. Group & Organizational Management. 23,3,256-268.

Wallton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace*. Harvard Business Review. 85,2,77-84.

Wastı, S. A. (2002). *Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context*. Internetal Journal of Intercultural Relations. 26,525-550.

Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organizations. ANormative View*. Academy of Management Review. 7:3,418-428.

Yağcı, K. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yatkın, A. (2009). *Örgütsel Yönetiletişim*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Fırat Üniversitesi. Elazığ.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). *Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. İşletme Araştırmaları Dergisi. 1,1,3-16.

Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yasamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, F. (2007). *İs Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Ankara SBF Dergisi. 62:1,25-278.

Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.

Yousef, D. A. (2002). *Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment - A Study From An Arabic Cultural Perspective*. Journal of Managerial Psychology. 17:4,250-266.

Yumuşak, S. (2008). *İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi. 13:3,241-251.

Yücel M. T. (1994). *Adaletsizlik Duygusu*. Adalet Kavramı içinde, Editor: Adnan Guriz. Türkiye Felsefe Kurumu. Ankara. 93-99.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.

Yürür, Ş. (2008). *Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Isparta. 13,2,295– 312.

Yürür, Ş. (2009). *Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Haziran. 11,1,235-260.

Zeffane, R. (1994). *Pattern of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees*. Human Relations. 47:8,977-1010.

## EK 1

### ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ

#### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖDÜLLENDİRME ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Sayın Katılımcı:

Bu anket; Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütmekte olduğumuz “ Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde Görev Yapan Çalışanların Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” konulu yüksek lisans tezi veri toplamak amacıyla yapılmaktadır.

Anket Formu, demografik (kişisel) bilgilere yönelik 8 sorudan oluşan Bölüm 1, örgütsel adalet algısına yönelik olarak hazırlanan 20 sorudan oluşan Bölüm 2, ödüllendirme algısına yönelik olarak hazırlanan 20 sorudan oluşan Bölüm 3, örgütsel bağlılığa yönelik olarak hazırlanan 25 sorudan oluşan Bölüm 4, olmak üzere toplam 73 soru içermektedir.

Verilen ifadelere cevap vermeden önce dikkatle okumanız ve bütün soruları cevaplamamız sağlıklı değerlendirme yapabilmemiz açısından önem taşımaktadır. Hiçbir sorunun doğru ve yanlış cevabı yoktur. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak istatistiksel ortamda ve toplu olarak değerlendirilecek olup, kimlik bilgilerinizin alınmasına veya cevaplarınızın bireysel değerlendirilmesi ya da sonuçların başka amaçla kullanılması söz konusu değildir. Zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ediyoruz.

**Tez Danışmanı:**  
**Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN**

**Tezi Hazırlayan:**  
**İshak TEKELİ**

**Haliç Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek lisans Bölümü**

**ishak\_tekeli@hotmail.com**

1.BÖLÜM	DEMOGRAFİK ( KİŞİSEL) BİLGİLER
1. Yaşınız:	( ) 20-27 ( ) 28-35 ( ) 36-43 ( ) 44 Üstü
2. Cinsiyetiniz:	( ) Kadın ( ) Erkek
3. Medeni Durumunuz:	( ) Evli ( ) Bekar
4. Eğitim Durumunuz:	( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. Ünvanınız:	( ) Polis Memuru ( ) Başpolis Memuru ( ) Komiser Yardımcısı ( ) Komiser ( ) Başkomiser ( ) Emniyet Amiri ( ) Emniyet Müdürü
6. İş yaşamında kaç yıldır çalışıyorsunuz? :	
7. Meslekte kaç yıldır çalışıyorsunuz? :	
8. Ücret Düzeyiniz:	( ) 2500-2999 TL ( ) 3000-3499 TL ( ) 3500 TL Üstü



<b>2. BÖLÜM</b> <b>Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili Sorular</b> Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1- Çalışma programım adildir.					
2- Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3- İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4- Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5- İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6- İşle ilgili kararlar, amirlerimiz tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7- Amirlerimiz, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüş ve önerilerini alır.					
8- Amirlerimiz, işle ilgili kararları vermeden önce tam ve doğru bilgi toplar.					
9- Amirlerimiz, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi de verirler.					
10- İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11- Çalışanlar, amirlerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana nazik ve ilgili davranıyorlar.					
13- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana saygılı davranır ve değer verirler.					
14- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bir çalışan olarak hakkımı korurlar.					
17- Amirlerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken uygun gerekçeler gösterirler.					
19- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken yapman gereken her şeyi bana net olarak açıklarlar.					

<b>3. BÖLÜM</b>  <b>Ödüllendirme Algısı İle İlgili Sorular</b>  Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1- İş yerimizde yapılan ödüllendirmeler çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilir.					
2- Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilir.					
3- Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişme ( sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye ) göre verilir.					
4- Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınır.					
5- Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınır.					
6- Ekip performansına göre verilen ödüller, ekip üyelerinin yaptığı katkıya bakılmaksızın üyeler arasında eşit olarak paylaşılır.					
7- Ekip ödülleri, ekip üyelerinin katkı düzeyine göre farklı miktarda dağıtılır.					
8- Ekip ödülleri çalışanların farklı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtılır.					
9- İş yerimizde çalışanlara verilen ödüller düzenli olarak benzer iş yerleri ile kıyaslanır.					
10- Çalışanlara verilen ödüller benzer işyerinin çalışanlarına verdikleri ödüllerden düşük değildir.					
11- Çalışanlara verilen ödüller terfi ile birlikte artar.					
12- Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak, kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınır.					
13- Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu amirimiz tarafından dikkate alınır.					
14- Çalışanların kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artar.					
15- Amirimiz çalışanları işlerinde gösterdikleri performansları hakkında bilgilendirilir.					
16- Çalışanlar kendilerinden ne beklendiği konusunda bilgilendirilir.					
17- Çalışanlar aldıkları ödüller hakkındaki fikirlerini amirlerine söyleyebilirler.					
18- Çalışanlar kendi performansları hakkındaki fikirlerini amirlerine söyleyebilirler.					
19- Ödüller hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılır.					
20- Ödüllerin kimlere verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınır.					

<b>4. BÖLÜM</b> <b>Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sorular</b> Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1- Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algıları.					
2- Kurumumun önem verdiği değerlerle benim değerlerim birbirine çok benzerdir.					
3- Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum.					
4- Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.					
5- Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederim.					
6- Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissederim.					
7- İşimi severek yapıyorum.					
8- Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım.					
9- Burada mesleki eğitim aldım. Mesleki deneyimlerimi başka kurumda kullanamam.					
10- Çalışma saatlerinden memnunum.					
11- İstesem bile şu an kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
12- Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemlidir.					
13- Maaşımın yeterince yüksek olduğunu düşünüyorum. Diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam.					
14- Benim katkım, kuruluşun varlığı açısından önemlidir.					
15- Kurum değiştirdiğim takdir de ikamet ettiğim İl'i değiştirmem gerekecek. Bu da yaşam düzenimi bozacak					
16- Şu anda kurumumdan ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.					
17- Mesleki eğitimimi kullanabileceğim alternatif iş seçeneğim çok az.					
18- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biride mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.					
19- Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
20- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
21- Şu anda kurumumdan ayrılısam suçluluk hissederim.					
22- Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.					
23- Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
24- Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum.					
25- İşim beni fazlasıyla tatmin ediyor.					

## **ÖZGEÇMİŞ**

23.06.1987 tarihinde Kırşehir de dünyaya geldi. Gazi İlk Öğretim Okulu, Prof. Dr. Erol Güngör İlk Öğretim Okulu ve Mehmet Akif Ersoy Lisesi olmak üzere; ilk, orta ve lise eğitimini Kırşehirde tamamladı. 2006 yılında kazındığı Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda gördüğü 2 yıllık eğitimle mezun olarak ilk görev yeri olan İstanbul'a atandı. Halen İstanbul Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü'ndeki görevine devam etmektedir. Ayrıca 2008 yılında kaydolduğu Anadolu Üniversitesi'nin iki yıl süreli işletme fakültesinden 2010 yılında, 2011 yılında kaydolduğu Anadolu Üniversitesi'nin iki yıl süreli hukuk bölümünden 2013 tarihinde mezun olmuştur.