

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞDAŞIMLARININ BELİRLEYİCİLERİ OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI

Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk İşcan

Atatürk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. Atılhan Naktiyok

Atatürk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



Özet

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağlılımlık üzerine etkisini belirlemektir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 406 işgören üzerinde yapılan uygulama sonuçları, örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin, işgörenin örgütüne olan bağlılımlığını belirleyen önemli unsurlar olduğunu, ve örgütsel bağlılımlığı fazla olan bireylerin genel iş tatmininin arttığını, işten ayrılma niyetlerinin ise azaldığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılımlık, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet.

Perceptions of Employees about Organizational Commitment and Justice as Determinants of Their Organizational Coherence

Abstract

Basic aim of this study is to find out the effect of employees' perceptions of organizational commitment and justice on their organizational coherence. Results of application, which was held on 406 employees working in small or medium sized organizations, proved that in terms of organizational commitment, normative and affective commitment and in terms of organizational justice, distributive and procedural justice are important determinants of organizational coherence, and employees whose organizational coherence is stronger also have a higher job satisfaction and lower intention to leave.

Key Words: Organizational coherence, organizational commitment, organizational justice, distributive justice, procedural justice.

Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları

I.GİRİŞ

Dijital çağın çalkantılı çevre koşulları göz önünde bulundurulursa, bu çağda işletmelerin başarısının verimli olmalarına ve potansiyellerini sinerjik etki yaratacak şekilde kullanmalarına bağlı olduğu görülecektir. Tüm çalışanların örgütle bütünleşmediği, yaratıcı ve yenilikçi olmadığı bir örgütün başarı şansını yakalaması bir yana, hayatta kalması bile zordur. Çalışanların potansiyellerinden yararlanmanın yollarından biri, çalışanların örgütleriyle bütünleştikleri bir örgütsel oluşumu ortaya koyan iç bağdaşık (coherent) bir örgüt oluşturmaktır. Eğer bir örgütte iç bağdaşım sağlanır ve başarı standartları yüksek bir şekilde oluşturulursa, örgütsel verimliliğin yanı sıra etkinlik de artırılabilir. Bir örgütte veya gurupta iç bağdaşımı sağlayabilmek için üst düzey yöneticiler örgütsel bağlılığı yönetmeye, örgütsel adaleti sağlamaya, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeye, örgütsel ruh oluşturmaya ve örgüt geliştirme tekniklerini kullanmaya ayrı bir önem vermelidirler.

Bugün mevcut olan koşullar altında işletmeler çalışanlardan “çok çalışmak”tan daha fazla şey istemektedir. İşletmelerin sahip olduğu nitelikli ve eğitilmiş işgücünün işyerinden ayrılmaya karar vermesi, işletmeye yönelik olumsuz duygular içerisinde bulunması ya da çalıştığı işyerini hor görmesi son derece sakıncalı sonuçlar ortaya çıkarabilecek durumlardır. Bu olumsuz durumların ortaya çıkmasını engellemede önemli yer tutan motivasyonel bir kavram, örgütsel bağlılıktır. Kavram, çalışanın işyerine yönelik psikolojik sevgisini ifade eder. “Bağlı ya da bağlanmış” çalışan, örgütün bir üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek duyan, örgüt için yüksek düzeyde çaba ortaya koymayı isteyen ve örgütün değerlerine ve amaçlarına inancı olan kişidir (DRUMMOND, 2000:70).

Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı adalet dağıtımı (distributive justice) ya da herkesin hakkını verme ve işlemsel adalettir (procedural justice). Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti

iken işlemsel adalet ise ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir (PILLAI v.d.,1999:901). Bir başka ifadeyle adalet dağıtımı, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken işlemsel adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar.

Çalışanların bağdaşımı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık olguları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti pek çok çalışmada incelenmiş olmakla birlikte örgütsel bağlılığın ve örgütsel adalet algısının iç bağdaşımın üzerine, iç bağdaşımın ise iş tatmini ve işten ayrılma isteği üzerine olan etkilerini inceleyen çalışma sayısı özellikle ülkemiz açısından oldukça sınırlıdır. Bu nedenle çalışmamızda örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından son derece önemli bir kavram olan iç bağdaşımın üzerine örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının etkisi ve iç bağdaşımın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelenmiştir. Ulaştığımız sonuç bu iki kavramın örgütlerine bağdaşık çalışanlar oluşturmada son derece önemli olduğu, örgütsel bağlılık ve adalet algısındaki artışın bireyin örgütle bütünleşmesini ortaya koyan iç bağdaşımın olumlu olarak etkilediği, iç bağdaşımın yüksek olan bireylerin ise genel iş tatminlerinin daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu şeklindedir.

II.ÖRGÜTSEL BAĞDAŞIMLIK

Bağdaşımın, üyelerin gurupta kalma isteklerini, buna bağlılıklarını ve birlikte bir birim olarak faaliyette bulunma yeteneklerini kapsayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır.(LEWIS v.d, 1998:482). İç bağdaşımın, örgüt üyelerinin birbirlerine çekici gelmeleri ve örgütsel amaçlarla bütünleşerek, örgütsel başarıyı kendi başarıları olarak kabul etmelerini sağlayan bir yön duygusu olarak ifade edilebilir (ROBBINS, 2001, 237). Bağdaşımın, üyelerin birbirlerine ve bir bütün olarak üyesi oldukları örgüte veya takıma karşı duygularını yansıtır. İç bağdaşık bir örgütte işgörenler birbirlerini çeker ve örgütte kalmaya motive olurlar. Bağdaşımın karşılıklı işbirliği, cömert ve yardım edici davranış doğurur ve organizasyon üyelerini tüm potansiyellerini kullanma yolunda teşvik eder (HUCYNZKI / BUCHANAN,2001:399). İç bağdaşık örgütte amaçlar açık bir biçimde oluşturulur, rol ve sorumluluklar iyi tanımlanır, devredilir ve amacı gerçekleştirmeye yönelik eylemler ödüllendirilir. Böyle bir örgütte rijit yapının yerini esnek bir yapı alır, karar verme hızlandırılır ve paylaşılır, örgütte açık bir iletişim egemendir ve tüm üyeler ortak bir amacı gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde yönlendirilir (OSLAND v.d.,2001:557).Bağdaşımın, büyük örgütlerde takım lideri ya da diğer takım üyeleri, küçük örgütlerde ise yöneticiler veya

örgütün diğer üyeleri tarafından dikte edilemez. Bağdaşık bir grup, örgütsel amaçların lehine olduğu gibi aleyhine de çalışabilir. Bu anlamda grubun örgütsel amaçlara bakışı çok önemlidir (HELLRIEGEL, v.d., 2002: 471).

Bir örgütte bağdaşımılığı artırabilecek altı temel unsur vardır. Bunlar (NAYLOR, 1999:579) ;

- Sosyal çekicilik: Çalışanlar bir arada olmaktan zevk duyarlar. Ya da grubun diğer üyelerinin amaç ve değerleri onlara çekici gelir.

-Dışsal tehdit: Rakiplerin doğurduğu tehdit önemli bir bağdaşımılık kaynağı olabilir. Bu tehdide karşı üyeler başarılı olmak için bağdaşık olma gereğini anlarlar.

-İzolasyon: Grubun dışındaki kişilerden izole olmak, dışsal güçlere direnme konusunda karşılıklı bağımlılığı artırır.

-Büyüklik: Küçük guruplar daha bağdaşık olma eğilimindedir.

-Tamamlayıcı beceriler: Guruptaki üyelerin birbirlerinin becerilerini tamamlamaları beceri dengesi sağlayacağından, bağdaşımılığı artırabilir

-Ödüller: Bağdaşımılık açısından bireysel ödüllerden çok grup başarısına dayalı ödüller daha önemlidir.

Grubun veya örgütün küçüklüğü, karşılıklı ilişki sıklığını artırır. Bu da bağdaşımılığa katkıda bulunur. Bunun yanı sıra amaçlara katılım, üyelerin birbirleriyle geçireceği zamanın artması ve grubun statüsü, gruba üye olmanın çok güç gerçekleşen bir olay olduğu algısı, diğer gruplarla rekabet, bireysel ödüllerden ziyade grup ödülleri ilgi bir örgütte veya grupta bağdaşımılığı artırır. Bağdaşımılık, grubun verimliliği ile ilgili olduğu için önemlidir. Bununla birlikte bağdaşımılık ve verimliliğin ilişkisi grup tarafından oluşturulan performans normlarına bağlıdır. Eğer performansla ilişkili normlar yüksekse (fazla çıktı, kaliteli iş, grup dışındaki bireylerle işbirliği) bağdaşık bir grup, daha az bağdaşık bir guruptan daha verimli olacaktır. Ancak bağdaşımılık yüksek, performans normları düşükse, verimlilik düşük olacaktır. Bağdaşımılık düşük, performans normları yüksekse verimlilik artar. Ama artışın düzeyi yüksek bağdaşık ve yüksek normlu durumdan daha az olur (ROBBINS,2001:237).

III.BAĞDAŞIMLIĞIN BELİRLEYİCİSİ OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Bireylerin davranışları, değerlerinin ve inançlarının bir fonksiyonudur (DESSLER, 2001:470). Bağlılık kişilerin inançları ile davranışları arasındaki paralelligi öngören bir his halidir (HUCZYNSKI / BUHANAN, 2001:748). Bağlılık, bireylerin ne olduğunun ve ne olmak istediğinin açık bir göstergesidir.

Bireyler, bir karar aldıktan sonra, tutumlarını bu kararla paralel bir davranış tarzı ortaya koyacak bir biçimde değiştirir ve bu karara bağlanırlar.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır (DRUMMOND,2000:70). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamları taşımaktadır (HERSEY v.d.,2001:367-68). Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koyar (DRUMMOND,2000:70). Bağlılık, bireyi harekete geçiren bir güçtür. Bu nedenle davranışı, dışsal motivasyon ve pozitif tutum olmadığı durumlarda bile etkileyebilir. Çünkü bireyin örgütle olan ilişkilerini niteleyen psikolojik bir durumu ortaya koyar. Bununla birlikte araştırmacılar arasında bireyi örgüte bağlayan psikolojik ifadelerin niteliği hakkında farklı görüşler vardır. Bu farklılık ise, örgütsel bağlılığın çoklu boyutlarla ifade edilmesine yol açmış ve araştırmacılar kavramı değer ve devamlılık bağlılığı; uyum, kimlik ve bütünleşme bağlılığı; değer, devamlılık ve ahlâki bağlılık gibi çoklu boyutlarla açıklamaya çalışmışlardır (MEYER / HERSCOVITCH 2001: 302-304; ROWDE, 2000:30; ALLEN / GRISAFE, 2001:211).

Bu çok boyutlu yapılar içerisinde en fazla göze çarpan yapı Allen ve Meyer tarafından ortaya konan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir (ALLEN VE MEYER,1990). Araştırmacılar bu modeli örgütsel bağlılığı çok boyutlu kavramlaştıran çalışmalardaki benzerlik ve farklılıkları göz önüne alarak oluşturmuşlardır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modelin birinci boyutu bireyin örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koyan duygusal bağlılıktır. Bu tür bağlılığı güçlü olan bireyler, örgütün amaç ve değerlerini kabul eder ve örgütte çalışmayı istedikleri için kalırlar. Bu içten gelen bir histir. Modeldeki ikinci boyut çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetli olacağını algılama derecelerini ortaya koyan devamlılık bağlılığıdır. Devamlılık bağlılığı güçlü olan bireyler, çalışmaya ihtiyaçları olduğu veya örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmaya devam ederler. Modelin son boyutu, örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyan normatif bağlılıktır. Bu tür bağlılığı güçlü olan birey, toplumsal normlardan etkilenir ve ahlâki bir sorumluluk olduğunu düşünerek örgütte çalışmaya devam eder (ALLEN / GRISAFE, 2001: 214; SHEPHERD/ MATHEWS, 2000: 558; BRENETT / DURKIN; 2000: 130; MCDONALD/ MAKIN, 2000:86).

Örgütsel bağlılık, örgütsel başanın arkasındaki sürükleyici güçtür. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iş performansı,

örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir (BECKER, 1992; MATHIEU / ZAJAC, 1990; MEYER / ALLEN, 1997). Çünkü örgütsel bağlılık, bireyin örgütte kalma hissini ve ilgisini artırır. Bu nedenle özellikle duygusal bağlılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında güçlü bir ilişki vardır (BURGESS / TURNER, 2000; HAAR 1997; ALLEN / GRISAFE, 2001). İç bağdaşımının örgüt üyelerinin örgütte kalma istekliliğini, birbirlerine çekici gelmelerini ve örgütsel başarıyı kendi başarıları olarak kabul etmelerini sağlayan bir yön duygusu olarak ifade edildiği hatırlanırsa, bu yön duygusuna sahip olan iş görenlerin örgütle olan uyumlarının ve tatmin düzeylerinin yüksek olması beklenir (LEWIS v.d., 1998:482). Başka bir ifade ile işgörenlerin örgütlerine olan bağdaşımını artıran temel unsurlar bir anlamda örgütle olan uyumları, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmeleri ve o örgütte çalışmaktan dolayı mutlu olmalarıdır. Benzer şekilde duygusal ve normatif bağlılığın oluşması; amaç ve bilgi paylaşımı, sorumluluk ve katılımcı zihin yapısı gerektirir. Bu bakımdan duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek olan iş görenlerin örgütlerine olan bağdaşımının artması beklenir. Çünkü duygusal bağlılık örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi ve örgütte çalışmaya istekliliği yansıtır. Normatif bağlılık ise toplumsal normların ve ahlaki sorumluluğun bir yansımasıdır (DRUMMOND, 2000:71). Protestan ahlâk yapısındaki gibi özellikle çalışmayı teşvik eden toplumsal normlar ve ahlaki sorumluluk bireyi, bir yapıştırıcı görevi görerek bir anlamda örgüte yapıştırır. Buna karşın süreklilik bağlılığının örgütsel bağdaşımın üzerine olumlu bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Çünkü süreklilik bağlılığı güçlü olan bireyler, çalışmaya ihtiyaçları olduğu veya örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmaya devam ederler. Örgüte olan içsel bağdaşımın ise zorunluluktan ziyade istekliliğin yansımasıdır. İç bağdaşık bir örgütte işgörenler örgütte çalışmak zorunda oldukları için değil çalışmak istedikleri ve örgütsel amaçlarla bütünleştikleri için örgütte kalmak isterler .

Tüm bu görüşler ışığında tarafımızdan şu hipotezler türetilmiştir:

H₁: Duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel bağdaşımını duygusal bağlılığı düşük olan bireylere oranla daha fazla olacaktır.

H₂: Normatif bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel bağdaşımını normatif bağlılığı düşük olan bireylere oranla daha fazla olacaktır.

H₃: Süreklilik bağlılığındaki değişim örgütsel bağdaşımını etkilemeyecektir.

Çalışanların örgüte olan bağdaşımını etkileyen önemli bir unsur da örgütsel adalet algısıdır. Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve guruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve

davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (BLACK / PORTER, 2000:122).

Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (PFEFFER / LANGTON, 1993).

Örgütsel adaleti örgüt içerisinde sağlamanın bir çok yolu olmakla birlikte bu yöntemlerden ikisi, dağıtımsal ve işlemsel adaleti sağlamaktır (GREENBERG / BARON, 2000: 142). Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (FOLEY v.d,2002:473-74). Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu tezin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performans dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder. İşlemsel adalet ise aşırı ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (COLQUITT/CHERTKOFF, 2002: 595). İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (GREENBERG / BARON, 2000:145). Bir örgütte bağdaşımının oluşabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel adalet de sağlanmalıdır.

İç bağdaşımılığı sağlayabilmek için iş görenlerin örgütün kural, politika, strateji ve amaçlarını desteklemesi önemlidir (GIBSON v.d,1994:323). Bu

desteğin yaratılabilmesi için de örgütsel adaletin sağlanması zorunludur. Örgütsel adalet algısının altında hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmesi vardır. Onların karşılıklı sorumlulukları ve görevleri açık olarak ifade edilip, gönüllü olarak kabul edildiği ve örgütün yaşamında ortak çıkar olarak algılandığı sürece adalet olgusunun varlığından söz edilebilir. Özellikle bazı insanlar, eşitsizliğe diğerlerinden daha fazla duyarlı olurlar. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi işlemsel adaleti ortaya koyar (ROLLINSON v.d, 1998:171). Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini izleyicilere kesinlikle açıklamalıdır. Aksi takdirde, örgütte içsel bağdaşımın sağlanması bir yana, insanları harekete geçirmek dahi mümkün olmaz. Buna karşın bir örgütte kaynaklar uygun dağıtılır, eşitler arasında ayırım yapılmaz, hatta, eşit olmayanlar arasında bile statü sembolleri eşit bir şekilde dağıtılsa örgütsel bağdaşımın destekleyecek olan örgütsel adaleti sağlama kolaylaşabilir. Örneğin bazı örgütler örgütsel bağdaşımın artırmak için özel park yeri, yönetici yemek odası, yönetici odası gibi statü farklılıklarını yansıtan sembolleri kaldırmış, kâr ve paylaşımı tavandan tabana kadar örgütün bütününe yaymıştır (GREENBERG / BARON,2000:152). .

Bu görüşlere dayanarak tarafımızdan şu hipotezler türetilmiştir:

H₄: Dağıtımsal adalet algısı yüksek olan bireylerin örgütsel bağdaşımın, dağıtımsal adalet algısı düşük olan bireylere oranla daha fazla olacaktır.

H₅ : İşlemsel adalet algısı yüksek olan bireylerin örgütsel bağdaşımın, işlemsel adalet algısı düşük olan bireylere oranla daha fazla olacaktır.

Örgüt veya gurup içi bağdaşım, bir gurubun veya örgütün üyelerini yapıştıran kişiler arası zamktır. Bağdaşımın olmadığı guruplarda üyeler birbirlerini sevmediği gibi, birbirleriyle çatışan amaçlara da sahip olabilirler. Gurup bağdaşımın bir anlamda ait olma hissidir. Bu bakımdan bağdaşım, iş tatminini artırır, örgütsel verimliliği iyileştirir ve iş gücü dönüşüm oranını azaltır (BLACK / PORTER,2000: 311-312). Bunun temel nedeni ise, üyeler arasındaki iyi ve yakın ilişkinin ortaya çıkardığı yüksek motivasyon düzeyidir. Gurup bağdaşımın bir anlamda kişiler arası çekiciliktir. 238 sanayi iş gurubunda yapılan bir çalışmada bağdaşımın, endişe, gerginlik ve verimliliği etkileyen önemli bir faktör olduğu bulunmuştur (NELSON VE QUICK, 2002:227-229). Özellikle işle ilişkili endişe ve gerilim bağdaşımın yüksek olan takımlarda daha düşük, bağdaşımın düşük olan takımlarda ise daha yüksektir. Yine iç bağdaşım, örgüt üyelerinin örgütte kalma istekliliğini, birbirlerine çekici gelmelerini ve örgütsel amaçlarla bütünleşerek, örgütsel başarıyı kendi başarıları

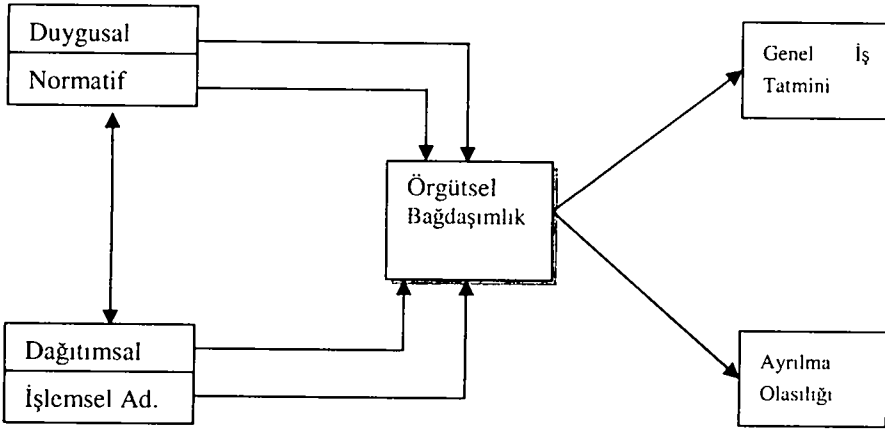
olarak kabul etmelerini sağlayan bir yön duygusunu ortaya koyduğu için, bağdaşımlıktaki artış işgörenin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkiye sahip olacaktır. Bu nedenlerle:

H₆: İşgörenlerin örgütsel bağdaşımlarındaki artış genel iş tatminlerini artıracaktır

H₇: İşgörenlerin örgütsel bağdaşımlarındaki artış işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır.

IV. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temel amacı iş görenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağdaşımı üzerine olan etkisini incelemektir. Aşağıdaki şekilde araştırmaya konu olacak modelin teorik yapısı gösterilmiştir.



Şekil.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmamızın örneğini küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 750 işgören oluşturmaktadır. Örnek tespit edilirken işgörenlerin, çalışan sayısının az olduğu küçük işletmelerde faaliyet göstermesine dikkat edilmiştir. Çünkü literatürde, içsel bağdaşımlığın, örgütsel bağlılığın ve adalet algısının, küçük takımlarda/işletmelerde işgörenlerin örgütsel maliyet veya yararların nasıl dağıtıldığını ve örgütün bir parçası olarak kalma arzularını daha objektif olarak değerlendirebilecekleri varsayılmaktadır. Örnek tespitinde önemli güçlükler yaşanmıştır. İşletmelerin sigortasız işçi çalıştırma yoluna çok sık başvurmaları ve işletme sahip ve/veya yöneticilerinin bilgi vermek istememeleri nedeniyle, ilgili alanda bulunan çalışan sayısı tam olarak tespit edilememiştir. Veri toplamaya geçmeden önce, kolayda örnekleme metoduyla (rasgele seçilen) 35 kişiye ön

anket yapılmıştır (KURTULUŞ, 1998: 231). Buradaki amaç, anket formuna son şeklini vermeden önce anket formunu test etmek, soruların anlaşılabilirliğini, soruların sırasını ve cevaplama süresini saptamaktır. Bu test sonucunda ankete son şekli verilmiştir.

Geniş kapsamlı araştırmaların emek-maliyet ve oldukça fazla zaman gereksinimi olduğundan, araştırma Erzurum merkez ve çevresindeki KOBİ'lerde uygulanmıştır. Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'ndan elde edilen bilgiler doğrultusunda toplam 163 KOBİ olduğu tespit edilmiştir. 163 KOBİ'deki çalışan sayısı yaklaşık 3200'dür. Anket formu 750 işgörene dağıtılmış ve toplam 443 anket geri dönmüştür*. Anketlerin geri dönüşüm oranı %59'dur. Bu anketlerden 37 tanesi eksik ve yanlış değerlendirildiği için analizlerde kullanılmamıştır. Analizlere konu olan anket sayısı 406'dır.

Bu çalışmada değişkenler; örgütsel bağdaşımlık (coherence), örgütsel adalet algısı, genel iş ve işletme çevresinden duyulan tatmin kavramlarına dayanan geniş literatür taramasından sonra oluşturulan toplam 43 madde ile değerlendirilmiştir. Soruların oluşturulmasında mümkün olduğu ölçüde geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmaya çalışılmıştır. Elde edilen anket formu iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek amacıyla uzmanlara danışılarak yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler değiştirilmiştir. Son şekli verilen anket formu 2003 yılının Mart ayında deneklere verilmiştir. Anket formunun güvenilirliği cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ile saptanmıştır.

İşgörenlerin örgütsel bağdaşımları beş temel değişkenle ölçülmüştür (NELSON ve QUICK;2002,229). Anket formumuzda işgörenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 8 madde bulunmaktadır. İşlemsel adalet algısının ölçümünde Greenberg ve Baron'un (2000), dağıtımsal adalet algısının ölçümünde ise Karambaya ve Brett'in (1989) oluşturduğu anket formlarından yararlanılmıştır. Ölçekte bulunan iki madde ise tarafımızdan oluşturulmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, Meyer ve Allen (MEYER / ALLEN, 1991) tarafından geliştirilen ve literatürde yaygın bir şekilde kullanılan, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ölçekleri ile ölçülmüştür. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketinde, her bir bağlılık boyutu 8 madde ile değerlendirilmektedir. Araştırmamızda örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için her iki ölçeğe de faktör analizi

* Örnek büyüklüğü, %95 güven sınırında ve %5 hata payı ile 343 olarak hesaplanmıştır (İDİL, 1980:132; KURTULUŞ, 1998:235). Fakat, bir çok işletmede vardiyalı çalışma tarzı, devamsızlık oranı ve sigortasız işçilerin varlığı göz önünde bulundurularak 750 anket formu yüz yüze görüşme aracılığı ile işgörenlere verilmiş ve anket formunun niceliği ve niteliği göz önünde bulundurularak 3 gün sonra toplanacağı belirtilmiştir. Belirtilen süre sonunda araştırmacılar tarafından dağıtılan 750 anket formundan 443 tanesinin geri alınması mümkün olmuştur.

uygulanmıştır. Faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur. İşgörenlerin genel iş tatminleri ilk kez LOCKE (1976) tarafından geliştirilen ve iş/işyeri tatminine ilişkin araştırmalarda yaygın olarak kullanılan sorularla ölçülmüştür. Anket formumuzda, genel iş tatminine ilişkin 4 soru bulunmaktadır. Ölçekteki tüm sorular 5’li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanmıştır (1=Kesinlikle Kabul Etmiyorum 5=Kesinlikle Kabul Ediyorum). Anket formumuzda çalışanların işten ayrılma niyetini belirlemek amacıyla iki soru bulunmaktadır. Bu sorular “eğer alternatif bir iş bulursanız kabul etme olasılığınız nedir?” ve “gelecek yıl mevcut iş yerinden ayrılma olasılığınız nedir?” şeklindedir. Ayrıca anket formumuzda, kontrol değişkeni olarak çalışanların; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, yöneticilik görevi ve işletmenin işgören sayısı gibi demografik ve bireysel özelliklerini ölçmek amacıyla 5 soruya yer verilmiştir*. Anket formunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları şöyledir: İç bağdaşım = 0,90, örgütsel bağlılık = 0,80 (duygusal bağlılık = 0,94, normatif bağlılık = 0,94 süreklilik bağlılığı = 0,93), örgütsel adalet algısı = 0,87, (dağıtımsal adalet algısı = 0,94 işlemsel adalet algısı = 0,91) genel iş tatmini = 0,93 ve ayrılma niyeti = 0,88. Bu veriler anket Formunun oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

V. BULGULAR

A. Demografik değişkenlere ilişkin Bulgular: Anketimize katılan işgörenlerin 322’si (%79,3) erkek 84’ü (%20,7) kadındır. Deneklerin 59’u 20 yaşın altında, 167’si 21-30, 104’ü 31-40, 61’i 41-50, 15’i ise 50+ yaş grubu arasındadır. İşgörenlerin 62’si ilköğretim, 252’si lise, 74’ü yüksek okul, 18’i ise üniversite mezunudur. Deneklerin 94’ü bekar 312’si ise evlidir. İşgörenlerin 279’unun herhangi bir yöneticilik görevi yok iken 127’sinin yöneticilik görevi vardır. Deneklerin 312’si 20 ve daha az sayıda işgöreni olan bir işletmede çalışırken 60’ı 20-30, 22’si 30-40, 12 si ise 40+ işgöreni olan bir işletmede çalışmaktadır.

B. Faktör analizine ilişkin bulgular: Örgütsel bağlılık anketinin geçerliliğini test etmek için 24 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1’den büyük olan 3 ayrı faktör tanımlanmıştır. Bu faktörler Meyer ve Allen tarafından belirlenen duygusal, normatif ve süreklilik bağlılığı faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Soru

* Analize dahil edilen işgörenlerin tümü sermaye niteliği ve çalışan sayısı bakımından KOBİ niteliğindeki işletmelerde çalışmaktadır. KOBİ’lerin niteliği, dağılımı ve buldukları sektörün konu ile ilgili olduğu düşünülmeyle birlikte, bu tür değişkenler bu araştırmanın temel hipotezleri göz önünde bulundurularak test edilmemiştir.

kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın %73,67'sini açıklamaktadır. Soru formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü ,76 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı ise (Bartlett test of sphericity) $p<,000$ dır. Bu oranlar anket formunun güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (HOXLEY, 2000).

Tablo1.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi

İfade no	F1	F2	F3
Normatif Bağlılık			
13 İşletmeden ayrılmayı doğru bulmama	0,87		
10 İşletmeye karşı sadakat	0,86		
15 İşletmenin başarısına karşı sadakat	0,84		
12 İşletmede çalışmayı ahlaki bir zorunluluk görme	0,84		
16 İşletme ile bütünleşme gereği	0,84		
9 Sık sık işletme değiştirmeye karşı olma	0,83		
11 İşletme değiştirmeyi ahlaki kabul etmeme	0,83		
14Kariyerin çoğunu bu kuruluşta geçirme faydası	0,80		
Duygusal Bağlılık			
7İşletmesi hakkında konuşmaktan hoşnutluk		0,90	
2 İşletmeye ait olma hissi		0,87	
5İşletmenin özel bir anlam taşıması		0,85	
4 İşletmeyi bir aile olarak görme		0,84	
6 İşletme ile bütünleşme hissi		0,84	
3 İşletme sorunlarına karşı duyarlılık		0,80	
1İşletmede çalışmaktan duyulan mutluluk		0,78	
8 İşletmeye karşı güçlü bağlılık		0,77	
Süreklilik Bağlılığı			
21 Başka iş bulma güçlüğünün işletmeye bağlaması			0,91
17 İşletmede çalışmaya devam etme mecburiyeti			0,91
19İşletmeden ayrılmayı göze alamama			0,90
20Secenek azlığı nedeniyle işletmede çalışma			0,86
18 İşletmeden ayrılmanın yaratacağı gerilim			0,85
23 İşletmeden ayrılmanın yaratacağı maliyet			0,70
22 Verileni alma hissi ile işletmede çalışma			0,70
24 İşsizlik korkusu nedeniyle işletmede çalışma			0,69
Açıklanan VaryansYüzdesi	25,15	24,52	24,00
Toplam Varyans Yüzdesi	25,15	49,67	73,67

Örgütsel adalet algısı anketinin geçerliliğini test etmek için 8 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1' den büyük olan 2 faktör tanımlanmıştır. Bu faktörler literatürde belirtilen sürçsel ve dağıtımsal adalet faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Anket formundaki faktörler kümülatif olarak varyansın %83,58'ini açıklamaktadır. Anket formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü ,83 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test of sphericity) $p<,000$ dır. Bu oranlar mükemmele yakın değerler olarak kabul edilmektedir (HOXLEY, 2000).

Tablo2. Adalet Algısına İlişkin Faktör Analizi

Soru no	F1	F2
Dağıtımsal Adalet Algısı		
2 İşgören kiralamada adalet	0,86	
4 Ücretlendirme politikasında adalet	0,85	
1 Terfi kararlarında adalet	0,84	
3 Ödül ve ceza dağıtımında adalet	0,84	
İşlemsel Adalet Algısı		
5 Karar mekanizmasına katılma		0,90
6 Yapılan atamaların düzeltilmesi		0,84
7 Kural ve politikalarda tutarlılık		0,84
8 Kararlarda tarafsızlık		0,83
Açıklanan varyansın Yüzdesi	43,24	40,24
Toplam Varyansın Yüzdesi	43,24	83,58

C. Değişkenler Arasındaki İlişki: Tablo 3'te çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, örgütsel bağdaşımlıkla süreklilik bağıllığı dışındaki tüm değişkenlerin %95 ve %99 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ilişkisi vardır. Bu ilişkinin yönü işten ayrılma niyeti dışındaki tüm değişkenler için pozitifdir. Başka bir ifade ile işgörenlerin duygusal ve normatif bağıllıklarında, dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarında ve genel iş tatminlerindeki artış/azalış, onların örgütsel bağdaşımını artırıp/azaltmaktadır.

Buna karşın işten ayrılma niyetindeki artış/azalış onların örgütsel bağdaşımını azaltıp/artırmaktadır. Bu ilişkiyi; örgütsel bağdaşımındaki artış/azalış, işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarını, dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarını ve genel iş tatminlerini artırıp/ azaltmakta, işten ayrılma niyetlerini ise azaltıp/artırmaktadır şeklinde de ifade etmek mümkündür. Olguya ilişkinin gücü açısından bakıldığında ise örgütsel bağdaşımının örgütsel bağlılık açısından normatif bağlılıkla ($r=,37$), örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal adalet algısı ile ($r=,26$) daha güçlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın ilişkinin gücü işten ayrılma niyeti değişkeni açısından ($r=-,12$) diğer değişkenlere oranla daha zayıftır. Burada dikkat çekilmesi gereken önemli bir nokta süreklilik bağlılığı ile örgütsel bağdaşımın arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin görülmemiş olmasıdır. Bu noktada süreklilik bağlılığındaki değişimin örgütsel bağdaşımın üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişki

FAKTÖR	\bar{X}	S.S	1	2	3	4	5	6	7
1. Normatif Bağ	2,99	,98	1,000						
2. Duygusal Bağ	2,89	1,09	,31**	1,000					
3. Süreklilik Bağ	2,93	1,16	-,33**	-,29**	1,000				
4. Dağıtımsal Ad	2,91	1,20	,17**	,13**	- ,13**	1,000			
5. İşlemsel Ad	3,01	1,10	,03	,12*	,06	,29**	1,000		
6. Genel İş Tat	3,06	1,07	,16**	,15**	- ,26**	,13**	,10*	1,000	
7. İşten Ay. Niy	2,88	1,12	,06	-,11*	-,03	-,05	-,02	,01	1,000
8. Örg. Bağdaşım	2,94	1,06	,37**	,22**	-,08	,27**	,18**	,26**	-,12*

* $P < 0,05$ ** $p < 0,01$

D. Hipotez Testi: Araştırmaya konu olan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma modeli göz önünde bulundurularak birinci regresyon modelinde örgütsel bağdaşımın bağımlı değişken, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısına ilişkin faktörler ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 4'ten de izlenebileceği gibi örgütsel bağdaşımın toplam varyansının %20'sini sırasıyla normatif bağlılık, dağıtımsal adalet, duygusal bağlılık ve işlemsel adalet değişkenleri açıklamaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağdaşımının üzerinde normatif bağlılığın (Beta = ,33 p<0,001) ve dağıtımsal adalet algısının etkisi oldukça yüksektir (Beta=,19 p<0,001). Bununla birlikte normatif bağlılık değişkeni örgütsel bağdaşımın daha fazla etkilemektedir. Yine örgütsel bağdaşımın üzerine duygusal bağlılığın (Beta = ,10 p<0,05) ve işlemsel adalet algısının (Beta = ,09 p<0,05) etkisi gözlenmektedir. Fakat bu iki değişkenin etkisi, normatif bağlılık ve dağıtımsal adalet algısına oranla daha düşük düzeydedir. Bu noktada H₁, H₂, H₃, H₄ ve H₅ in desteklendiği söylenebilir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısının Bağdaşımın Üzerine Etkisi

R ² =,21 Düzeltilmiş R ² =,20 F=21,28 p=,000			
Değişkenler	Beta Katsayı	t Değeri	P
Normatif Bağ	,33	6,79	,000
Duygusal Bağ	,10	2,10	,036
Süreklilik Bağ	,08	1,64	,100
Dağıtımsal Ad Al	,19	3,99	,000
İşlemsel Ad. Al	,09	2,02	,043

Örgütsel bağdaşımın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisini belirlemek için regresyon analizinin ikinci çözümlemesinde iş tatmini bağımlı, örgütsel bağdaşımın bağımsız, üçüncü çözümlemede işten ayrılma niyeti bağımlı, örgütsel bağdaşımın bağımsız değişken olarak alınmıştır. Tablo 5'ten de izlenebileceği gibi örgütsel bağdaşımın, iş tatmini (Beta=,26 p<,0001) ve ayrılma niyetini (Beta=,12 p<,05) etkilemektedir. Bununla birlikte örgütsel bağdaşımın iş tatmini üzerine etkisi işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisine oranla oldukça yüksektir. Örgütsel bağdaşımın iş tatmininin toplam varyansının %6,9'unu açıklarken, işten ayrılma niyetinin toplam varyansının sadece %

1,3'ünü açıklamaktadır. Örgütsel bağdaşımının işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisinin yönünün negatif olması, örgütsel bağdaşımının işten ayrılma niyetini azalttığı, buna karşın işgörenin tatmin düzeyini yükselttiği şeklinde yorumlanabilir. Bu noktada H_6 ve H_7 'nin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 5. Örgütsel Bağdaşımın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Değişken	İş Tatmini			Ayrılma Niyeti		
	β	t	p	β	t	P
Örgütsel Bağdaşım	,26	5,57	,000	-,12	-2,52	,012
R^2	0,072			0,016		
Düzeltilmiş R^2	0,069			0,013		
F Değeri	31,12			6,36		
P Önem Düzeyi	,000			0,12		

E. Demografik Farklılıklar Açısından Değişkenler: Araştırmamıza katılan işgörenlerin demografik ve bireysel değişkenler açısından örgütsel bağdaşımını, örgütsel bağlılıkları, örgütsel adalet algıları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla iki grup içeren değişkenlere t testi, ikiden fazla grup içeren değişkenlere ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağdaşım, tüm değişkenlere ilişkin gruplar açısından farklılık göstermektedir. Buna karşın duygusal bağlılık ve işlemsel adalet faktörleri herhangi bir demografik ya da bireysel değişken açısından farklılık göstermemektedir. Olguya diğer faktörler açısından bakıldığında normatif bağlılığın cinsiyet ve eğitim, süreklilik bağlılığı ve dağıtımsal adaletin cinsiyet ve yöneticilik görevi, iş tatmininin cinsiyet, eğitim ve yöneticilik görevi, işten ayrılma niyetinin ise medeni durum ve yöneticilik görevi değişkenleri açısından farklılaştığı görülmüştür. Sonuçlar Tablo 6'da özetlenmektedir.

Bu verilerin ışığı altında erkek iş görenlerin, kadın işgörelere oranla örgütsel bağdaşımının ($\bar{x} = 3,12$ $\bar{x} = 2,25$), normatif bağlılıklarının ($\bar{x} = 3,06$ $\bar{x} = 2,74$), dağıtımsal adalet algılarının ($\bar{x} = 3,01$ $\bar{x} = 2,53$), iş tatmin düzeylerinin ($\bar{x} = 3,16$ $\bar{x} = 2,67$) ve süreklilik bağlılıklarının ($\bar{x} = 3,23$ $\bar{x} = 2,85$) daha yüksek olduğu söylenebilir. Yaş değişkeni açısından 20 ve daha düşük yaş grubuna ait iş görenlerin örgütsel bağdaşımını, diğer gruplara oranla daha düşüktür. LSD (en

düşük önemli fark) testi verilerine göre, yaş değişkeni açısından örgütsel bağdaşım faktöründe, 20 ve daha alt yaş grubuna ait ortalamaların ($\bar{x} = 2,37$), 21-30 ($\bar{x} = 3,09$ I-J=-,71, p=000)*, 31-40 ($\bar{x} = 3,05$ I-J=-,67, p=,000) ve 41-50 ($\bar{x} = 2,81$ I-J=-,43 p=,023) ve 50+ ($\bar{x} = 3,20$ I-J=-,82 p=,007) yaş gruplarına ait ortalamalardan farklılaşmıştır. Eğitim değişkeni açısından ilköğretim mezunlarının örgütsel bağdaşımının ($\bar{x} = 3,54$), lise ($\bar{x} = 2,71$ I-J=-,82 p=,000) ve üniversite mezunlarından ($\bar{x} = 2,87$ I-J=-,66 p=,015), yüksek okul mezunlarının örgütsel bağdaşımının ise ($\bar{x} = 3,21$) lise mezunlarından ($\bar{x} = 2,71$ I-J=-,49 p=,000) daha yüksek olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının normatif bağlılığı ($\bar{x} = 2,86$), ilköğretim ($\bar{x} = 3,25$ I-J=-,38p=,005) ve üniversite ($\bar{x} = 3,40$ I-J=-,54 p=,023) mezunlarına oranla daha düşüktür. Lise mezunları ile yüksek okul mezunlarının ($\bar{x} = 3,11$) ortalamaları arasında ise normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark görülmemiştir. Yine tatmin faktörü açısından ilköğretim mezunları ($\bar{x} = 3,36$), lise ($\bar{x} = 2,99$ I-J=-,37 p=,014) ve üniversite ($\bar{x} = 2,65$ I-J=-,71 p=,013) mezunlarından daha tatminlidir. Çalışan sayısı değişkeni açısından 20 ve daha az sayıda çalışana sahip olan işletmelerdeki iş görenlerin ($\bar{x} = 3,09$), 21-30 ($\bar{x} = 2,74$ I-J=-,34p=,016), 31-40 ($\bar{x} = 2,01$ I-J=1,07 p=,000) ve 40+ ($\bar{x} = 1,76$ I-J=1,32p=,000) işgörene sahip olan işletme çalışanlarından daha fazla örgütsel bağdaşımına sahip olduğu görülmektedir. Yine çalışan sayısı değişkeni açısından 21-30 arasında işgörene sahip olan işletme çalışanlarının bağdaşımını 31-40 ($\bar{x} = 2,01$ I-J=-,72 p=,004) ve 40+ işgörene sahip olan ($\bar{x} = 1,76$ I-J=-,98 p=,002) işletme çalışanlarından istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılaşmaktadır.

Medeni durum değişkeni açısından evli iş görenlerin, bekar işgörenlere oranla örgütsel bağdaşımının ($\bar{x} = 3,08$ $\bar{x} = 2,46$) daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise ($\bar{x} = 3,10$ $\bar{x} = 2,81$) daha düşük olduğu söylenebilir. Yöneticilik görevi değişkeni açısından ise yöneticilik görevi olan iş görenlerin örgütsel bağdaşımının ($\bar{x} = 3,60$ $\bar{x} = 2,64$), süreklilik bağlılıklarının ($\bar{x} = 3,10$ $\bar{x} = 2,85$), dağıtımsal adalet algılarının ($\bar{x} = 3,18$ $\bar{x} = 2,79$), iş tatmin düzeylerinin ($\bar{x} = 3,30$ $\bar{x} = 2,95$) daha yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin ($\bar{x} = 2,58$ $\bar{x} = 3,01$) daha düşük olduğu görülmüştür.

* I-J=Ortalamalar arasındaki fark p= Önem düzeyi

Tablo 6. Demografik Farklılıklar Açısından Değişkenlerin F ve T Değerleri

Faktör	Örg. Bağd.	Duy. Bağ.	Norm Bağ.	Sür. Bağ.	Dağ. Adl.	İşl. Adl.	Tatmin	Ayr. Niy.
Değişken	F/t	F/t	F/t	F/t	F/t	F/t	F/t	F/t
Cinsiyet	7,05**	,75	2,61**	2,66**	3,31	,81	3,83**	-1,48
Yaş	6,03**	1,03	1,59	1,68	1,00	1,32	0,29	1,39
Eğitim	13,04**	1,37	4,35**	,89	,70	,68	3,14	1,42
Medeni Durum	-5,13**	,36	-,92	-1,44	,20	-1,60	-,12	-2,18*
Yön Görevi	-9,30**	,26	,45	-2,00*	-3,03**	-1,02	-3,14**	3,69**
Çalışan Sayısı	14,46**	,17	1,42	,04	1,32	,06	1,42	131

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

VI. SONUÇ

Örgüt içi bağdaşımılık ya da işletme çalışanlarının birbirlerine olan yakınlığı ve işletme içinde kalmaya motive olmaları bugünün rekabetçi koşulları altında işletmeler açısından sağlanması gerekli bir koşuldur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet işletmeler tarafından iç bağdaşımılığı sağlamada araç olarak kullanılabilir önemli mekanizmalardır.

Bu teorik çerçeveyi test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz uygulamada küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 406 işgören üzerinde çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağdaşımılığı üzerine, örgütsel bağdaşımılıklarının ise iş tatminleri ve işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemeye çalıştık.

Korelasyon ve regresyon analizine ilişkin verilerin ışığı altında; örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin, işgörenin örgütüne olan bağdaşımılığını belirleyen önemli unsurlar olduğu ve örgütsel bağdaşımılığı fazla olan bireylerin ise genel iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı söylenebilir.

Demografik değişkenler açısından ise, erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre bağdaşımılıklarının, normatif ve süreklilik bağlılıklarının, dağıtımsal adalet

algılarının ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olması önemli bir bulgu olmakla birlikte duygusal bağlılık ve işlemsel adalet bağlamında cinsler arasında anlamlı bir farkın olmaması ilginçtir. Yine, 20 ve daha küçük yaş gurubuna ait çalışanların bağdaşımının düşük olması, bu guruba ait bireylerin iş yaşamında daha yeni olmaları ve çalıştıkları işyeri ile aralarında güçlü bir bağ oluşturacak kadar uzun süre birlikte çalışmamış olmaları gerçeğiyle açıklanabilir. Eğitim değişkeni açısından ilkökul mezunlarının diğer guruplara kıyasla daha yüksek bağdaşım ve iş tatmini seviyesine sahip olması, bu gurubun iş hayatından ve kariyerden beklentilerinin daha düşük olmasından kaynaklanmış olabilir. Bu anlamda bugünün dijital çağında iş gücünün büyük bir bölümünün üniversite mezunu ve uzmanlaşmış olduğu düşünülürse, işletmelerin, çalışanlarının işyerine yönelik bağlılık ve adalet algılarını oluşturmada ne ölçüde güçlüklerle karşı karşıya olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Çalışan sayısı açısından daha az çalışana sahip işletmelerdeki örgütsel bağdaşımın daha yüksek olması, daha küçük gurupların daha bağdaşık olduğunu ifade eden bağdaşım literatürünü desteklemektedir. Bu anlamda olgu büyük ölçekli kuruluşlar açısından değerlendirilecek olursa bağdaşım sağlamada yapılması gereken, işletmeyi oldukça özerk küçük takımlardan (skunworks) oluşan bütüncül bir sistem haline dönüştürmektir.

Medeni durum değişkeni açısından evli çalışanların bekarlara kıyasla bağdaşımının yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması, evlilik kurumu ile ilişkilendirilebilir. Özellikle işten ayrılma niyeti açısından evlilik kurumunun önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir. Bu anlamda evli çalışanlar işyerinden ayrılma olgusunu bekarlara kıyasla daha büyük bir risk olarak algılamış olabilirler. Yine yöneticilik görevi bulunan çalışanların, bulunmayanlara göre; örgütsel bağdaşımının, süreklilik bağlılıklarının, dağıtımsal adalet algılarının, iş tatmin düzeylerinin daha yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olması, yönetici pozisyonundaki çalışanların örgütlerini daha fazla benimsediklerini göstermektedir.

Tüm bu bulgular ışığında ve örgütsel bağdaşımın işletmeye sağladığı yararlar göz önünde bulundurulduğunda, işletme yöneticilerinin örgütsel bağlılığı artırıcı ve örgütsel adaleti sağlayıcı araçları kullanarak işgörenlerin örgütlerine olan bağdaşımını artırmaları ve sonuçta tatmin olmuş ve işletmesiyle bütünleşmiş işgörenlere sahip olmalarının bir zorunluluk olduğu açıktır.

Kaynaklar

- ALLEN, N.J / GRISAFFE, D.B. (2001), "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: mapping the linkages," *Human Resource Management Review*, 11: 209-236.
- ALLEN, N.J. / MEYER, J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment," *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.

- BECKER, T.E. (1992) "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?," *Academy of Management Journal*, 35: 232-244.
- BENNET, H. / DURKIN, M. (2000), "Effects of Organizational Change on Employee Psychological Attachment," *Journal of Managerial Psychology*, 15/2: 126-147.
- BLACK, J.S. / PORTER, L.W. (2000), *Management: Meeting New Challenges* (New Jersey: Prentice Hall).
- BURGESS, R / TURNER, S.(2000), "Seven Key Features For Creating And Sustaining Commitment," *International Journal of Project Management*, 18: 225-233.
- COLQUITT, J.A. / CHERTKOFF J.M. (2002), "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation," *Journal of Management*, 28/5: 591-610.
- DESSLER, G. (2001), *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century* (New Jersey: Prentice Hall, Second Edition).
- DRUMMOND, H. (2000), *Introduction to Organizational Behavior* (New York: Oxford University Press).
- FOLEY, S. / KİDDER, D.L./ POWELL, G.N. (2002), "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates," *Journal of Management*, 28/4: 471-496.
- GIBSON, J.L. / IVANCEVICH, J.M./ DONNELLY, J.H. (1994), *Organizations* (IL: Irwin: Burr Ridge, 8th Edition).
- GREENBERG, J. / BARON, R.A. (2000), *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, Seventh Edition).
- HAARR, R.N.(1997), "They're Making A Bad Name for The Department," *An International Journal of Police Strategy and Management*, 20/4: 786-812.
- HELLRIEGEL, D./ JACKSON, S.E. / SLOCUM, J.W. (2002), *Management: A Competency Based Approach* (Canada: South Western Thomson Learning).
- HERSEY, P./ BLANCHARD, K.H./ JOHNSON, D.E. (2001), *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (New Jersey: Prentice Hall, Eighth Edition).
- HOXLEY, M. (2000), "Measuring UK Construction Professional Service Quality: What, How, When and Who," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17/4-5: 511-526.
- HUCZYNSKI, A. / BUCHANAN, D. (2001), *Organizational Behavior: An Introductory Text* (England: Prentice Hall).
- İDİL, O. (1980), *Örneklem Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulanması* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:2708).
- KURTULUŞ, K. (1988), *Pazarlama Araştırmaları* (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:274).
- LEWIS, P.S./ GOODMAN, S.H./ FANDT, P.M. (1998), *Management: Challenges in the 21st Century* (USA: South Western Thomson Learning).
- LOCKE, E.A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction," DUNNETTE, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago, IL.: Rand McNally).
- MATHIEU, J.E. / ZAJAC, D. (1990), "A Review and Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 107: 171-194.
- MEYER, J. P. / ALLEN, N. J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resources Management Review*: 61-89.
- MCDONALD, D.J. / MAKIN, P.J.(2000), "The Psychological Contract, Organizational Commitment And Job Satisfaction of Temporary Staff," *Leadership - Organization Development Journal*, 21/2: 84-91.
- KARAMBAYYA, R. / BRETT, J.M. (1989), "Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness," *Academy of Management Journal*, 32: 687-704.

- MEYER, J.P. / ALLEN, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory Research and Application* (London: Sage Publication).
- MEYER, J.P. / HERSOVITCH, P. (2001), Commitment in the Workplace: Toward a General Model," *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- NAYLOR, J. (1999), *Management* (Britain: Prentice Hall).
- NELSON, D.L. / QUICK, J.C. (2002), *Understanding Organizational Behaviour: A Multimedia Approach* (USA: South Western Thomson Learning).
- OSLAND, J.S. / KOLB, D.A. / RUBIN, I.M. (2001), *The Organizational Behaviour Reader* (New Jersey: Prentice Hall, Seventh Edition).
- PFEFFER, J / LANGTON, N. (1993), "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence form College and University Faculty," *Administrative Science Quarterly*, 38: 382-407.
- PILLAI, R. / SCHRIESHEIM, C.A./ WILLIAMS, E.S. (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study," *Journal of Management*, 25/6: 897-933.
- ROBBINS, S.P. (2001), *Organizational Behaviour* (New Jersey: Prentice Hall).
- ROLLINSON, D. / BROADFIELD, A./ EDWARDS, D.J. (1998), *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (Singapore: Prentice Hall).
- ROWDEN, R.W.(2000), "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment," *Leadership Organizational Development Journal*, 21/1: 30-35.
- SHEPHERD J.L. / MATHEWS, B.P. (2000), "Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives," *Employee Relations*, Vol. 22, No. 6: 555-575.