

Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsayıgı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi

Fatma YILDIRIM^(*)

Giriş

1. Örgüte Bağlılık

Ilgili literatür incelediğinde son yıllarda örgüte bağlılık (organizational commitment) konusunu araştırmaya yönelik ilginin hızla arttığı söylenebilir. Örgüte bağlılık konusuna yönelik artan ilgiye bağlı olarak, bu alanda hem kuramsal hem de görgül araştırmalarda önemli gelişmeler olmuş, örgüte bağlılığın çok yönlü ve karmaşık bir yapı olduğu ortaya konmuştur. Uzun süre araştırmacılar ve kuramcılar, örgüte bağlılığı işevuruk olarak farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Ancak, sonuç olarak bu araştırmaların bir sentezine ulaşmak zor olmuştur. Bugün bağlılığın farklı biçimler alabildiği bilinmektedir. Bu nedenle, araştırmacıların, amaçlarına uygun, güvenilir ölçekler kullanmaları ve ilgilendikleri bağlılık biçimini ya da biçimlerini açıkça belirlemeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak örgüte bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığında daha iyi anlaşılabilceği ileri sürülmektedir (Cohen, 1996).

^(*) Araş.Gör., Dr. A.Ü. SBF ÇEEİ Bölümü. Bu çalışma, Doç. Dr. Zehra Yaşın Dökmen danışmanlığında hazırlanan Doktora Tezinin bazı bölümlerinden yola çıkılarak kaleme alınmıştır.

Örgüte bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği gibi özelliklere yol açar. Araştırmacılar, işletmeler-kurumlar açısından, örgüte bağlılığın istenen bir çalışan davranışının olduğu konusunda genellikle aynı görüştedir. Çalışanların bağlılık düzeyi arttıkça, örgüt bundan hem işçi devir hızının azalması hem de performansın artması nedeniyle yarar sağlayacaktır. Çalışanın bağlılığının, genellikle hem örgüt hem de birey açısından olumlu unsurlar taşıdığı belirtilmektedir (Aven, Parker ve Mc Evoy, 1993; Romzek, 1989).

1.1. Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık modeli

Örgüte bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların çoğunda örgüte bağlılık Mowday, Steers ve Porter'in (1979) ele aldığı biçimde duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissetmekleri ileri sürülmüştür. Diğer araştırmalarda ise örgüte bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Becker, 1960; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Ritzer ve Trice, 1969; Aktaran: Wasti, 200b). Bu yaklaşımı göre örgüte bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek, zaman ve çaba ile edindiği statü para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bir bağlıktır. Meyer ve Allen (1984), bu iki tip örgüte bağlılığı içeren bir model önermişler, birinci tip bağlılığa "duygusal bağlılık", ikinci tip bağlılığı "devamlılık bağlılığı" olarak tanımlamaktadır. Daha sonra ise, bu modele ilk olarak Weiner ve Vardi'nin (1980) önerdikleri "normatif ya da ahlaki bağlılık" olarak tanımlanan üçüncü bir boyut eklemiştir (Wasti, 2000b).

Meyer ve Allen (1991: aktaran: Meyer, Allen ve Smith, 1993; Meyer ve Allen, 1997) bağlılığın tanımını birbirinden ayrı üç temayla açıklamışlardır: Örgüte duygusal bağlanma (duygusal bağlılık-affective commitment); örgütten ayrılmmanın algılanan maliyeti (devamlılık bağlılığı-continuance commitment) ve örgütte kalmanın bir zorunluluk olması (normatif bağlılık-normative commitment).

Bu üç yaklaşımın bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkilerini tanımlayan, örgüt üyesi olarak kalmaya ya da kalmamaya karar vermesini içeren psikolojik bir yapıdır. Ancak, bunun ötesinde, her bir bağlanma biçiminin, psikolojik doğası birbirinden bütünüyle farklıdır.

Çalışan, güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalır, çünkü bunu ister; çalışan örgütte kalmak için güçlü bir devam etme isteği (devamlılık bağlılığı) taşırlığından buna ihtiyacı vardır; çalışanın örgütte kalmaya güçlü bir normatif bağlılığı vardır, çünkü böyle olması gerektiğini hisseder. Örgüte duygusal bağlılık; o örgütle özdeşleşmeyi, o örgütte ait olduğunu hissetmeyi içerir. Devamlılık bağlılığı, örgütte vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmadan yüksek maliyeti ya da başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir. Örgütte kalma zorunluluğu, sorumluluk duygusuyla ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer, Allen ve Smith, 1993).

Meyer ve Allen, bağlılığın üç biçiminin bir arada düşünüldüğü zaman, bir çalışanın örgütle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılmasıının mümkün olacağını ileri sürmektedir ve buna bağlı olarak, üç boyutlu örgütte bağlılık modelini geliştirmiştirlerdir (Allen ve Meyer, 1990). Bu modele göre, çalışanlar tüm bu üç bağlılık biçimini değiştiren derecelerde yaşayabilirler. Meyer ve Allen' in hipotezine göre, her bir boyut farklı yaşıtlar sonucu ortaya çıkar ve bu yaşıtların iş davranışları üzerindeki farklı etkileriyle gelişir.

Duygusal bağlılığın öncüleri kişisel özellikler, yapısal özellikler, işe ilişkili özellikler ve iş yaşıtlarıdır. Meyer ve Allen (1991: aktaran: Meyer, Allen ve Smith, 1993), duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanın örgüt içindeki deneyimleri çalışanın bekleneleriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgütte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidir.

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terkettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar.

Normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak nitelenen bir inanca dayalı sorumluluk duygusunu ifade eder (Meyer ve Allen, 1984; Allen, Meyer 1990; Meyer, Allen ve Smith, 1993, Wook-Ko, Price ve Mueller, 1997). Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütte bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasıdan etkilenmediği için devamlılık bağlılığından farklılık göstermektedir (Wasti, 2000b).

Bağlılığın üç biçiminin hepsi ile işçi devir hızı arasındaki ilişkiler negatifdir. Allen ve Meyer (1991: aktaran: Allen, Meyer ve Smith, 1993) performans ve iş davranışları ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlanma arasındaki ilişkilerin farklı olabileceğini ileri sürmektedir. Da-ha farklı biçimde ifade edilirse, Allen ve Meyer, duygusal bağlılık ve daha az bir oranda normatif bağlılık ile iş performansı ve örgütsel yurttaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, oysa bu sonuç değişkenleriyle devam etme isteği arasında ilişki olmadığını ya da negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkısı olduğu; devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatiflerin sınırlılığı sonucunda geliştiği ve iş verimine fazla bir etkisinin olmadığı ileri sürülmektedir. Normatif bağlılık en az incelenmiş bağlılık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte işyerinde nasıl sonuçlar doğurduğu henüz kesinleştirilemediği ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1996; Wasti, 200b). Allen ve Meyer (1993), bağlılık biçimlerinin birbirine benzemediğini ileri sürmektedir ve bu nedenle, örgütleri, çalışanların bağlılıklarının doğasını dikkatli bir şekilde anlamaya ve bağlılıklarını güçlendirmeye çalışarak örgütte tutma çabaları konusunda uyarmaktadır.

Örgüte bağlılık kavramı, işe ilgili değişkenlerin hem öncül ve hem de sonuçları açısından pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bir öncül olarak örgütte bağlılık çalışanın performansını, işçi devir hızını, işe devamsızlığını ve diğer davranışlarını yordamada kullanılmıştır. Ek olarak, iş doyumu ve işe katılım gibi değişkenlerin örgütte bağlılıkla ilişkili olduğu gözlenmektedir. Bir sonuç olarak örgütte bağlılık ile pek çok kişisel değişken arasında ve rol yapısı ve iş özelliklerinden örgütsel yapının boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli yönleri arasında bir bağlantı olduğu ortaya konmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990).

Yöneticilerle yapılan bir çalışmada bağlılığın örgütsel yaşam için merkezi bir rolü olduğu ileri sürülmektedir. Örgütler, çalışanlarının gereksinim ve bekłentilerini karşıladığıda çalışanların örgütte yararlı olacak şekilde örgütlerine bağlılık gösterecekleri belirtilmektedir. Dunham, Grube ve Castanada (1994), Meyer ve Allen'in üç boyutlu modelini kullanan çeşitli meslek gruplarıyla yapılan (polisler, kanser hastaneleri ve eğitim kurumlarında çeşitli düzeylerde çalışan profesyoneller ve yöneticiler) araştırmaları değerlendiren, örgütte bağlılığın çeşitli boyutlarının öncüllerini geniş bir ranj içinde test eden birleştirilmiş bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda yaygın bir biçimde kullanılan örgütte bağlılığın üç temel boyutunun varlığı desteklenmiştir.

Suliman ve Iles (2000), Ürdün'de üç endüstri firmasında çalışan çeşitli kademedeki yöneticilerle bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, Meyer ve Allen'in örgüte bağlılık modelinde yer alan üç boyutun birbirinden bağımsız olup olmadığı test edilmiş ve örgüte bağlılığın üç boyutlu bir kavram olduğu desteklenmiştir.

Wasti tarafından Türkiye'de çeşitli kamu ve özel sektör çalışanlarıyla yapılan araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, Meyer ve Allen'in (1991: aktaran: Wasti, 2000a, 2000b; Allen ve Meyer, 1990) önerdiği örgüte bağlılık modelinin ana hatlarıyla geçerli olduğu saptanmıştır. Yani, Türkiye'de yapılan araştırmada da çalışanların, duygusal, normatif, devamlılık olmak üzere üç farklı tip örgüte bağlılık ifade ettikleri gözlenmiştir.

2. Örgütsel Adalet

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir. Bu bağlamda sosyal sistemler bu konuya ilgili üyelerini memnun etme ve etkin bir dağıtım yapma konusuna büyük önem verir. Bu nedenle, pek çok disiplinden gelen sosyal bilimcilerin –siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar– dağıtım problemiyle ilgilenmesi şartlıdır (Leventhal, 1980).

Örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul eden bu araştırmacılar örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişilerarası adalet kuramları (örneğin Adil Dağıtım Kuramı, Hakkaniyet Kuramı, Göreli Yoksunluk Kuramı) yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990). Ancak, örgüte uygulanın ilk sosyal adalet kuramları, özel olarak örgütlerde değil, daha çok genel sosyal etkileşimlerde adalet ilkelerini test etmeye çalışılmışlardır. Öte yandan, örgütsel davranışın pek çok yönünü açıklamak için bu kuramlardan yararlanıldığında başarıları sınırlı kalmaktadır (Greenberg, 1987a).

Sosyal bilimciler, uzun süredir, çalışanların kişisel doyumunun ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak adalet fikrinin önemli olduğunu belirtmektedir. Daha yakın dönemlerde konuya ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak gelişmiş bir literatür oluşturulmuş; işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için "örgütsel adalet" olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990; 1987a).

Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine-değitilacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılabacağını, bazı dağıtım kararlarının (diğer kararlarda olduğu gibi) nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Örgütsel adaletin iki kaynağından söz edilmektedir: adil dağıtım ve adil işlem (adil işlemin bir boyutu olarak adil etkileşim). Adil dağıtım(disributive justice), çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini ifade eder. Adil işlem(procedural justice), elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. Adil etkileşim (intercational justice) işlemlerle ilişkili kişilerarası iletişim adil olarak algılanmasını ifade eder. Bu üç adalet biçimi de birbirle-riyle ilişkili olmasına rağmen genel adalet yapısının birbirinden farklı olduğunu ileri sürülmektedir (Moorman, 1991; Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001).

2.1. Adil Dağıtım

Adil dağıtım, bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılamasıdır. Hakça olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstergelerine (Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993), geri çekilmelerine (Schwarzwald ve arkadaşları, 1992), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına (Greenberg, 1990; Folger ve Cropanzano, 1998) yol açabilir.

İnsanlar adil dağıtımlı değerlendirdirirken, sonuçların moral, etik olarak uygun olup olmadığını dikkate alırlar. Bu değerlendirmeye, göründüğünden daha fazla tuzak içermektedir. Çünkü, nesnel doğruluk payı çok azdır. Adil dağıtım, referans standartlarla değerlendirilir ve iş doyumu vb. hakkındaki karara ulaşılır. Kişi karşılaştırma standartlarına göre değerlendirmeksızın, kendi alındıklarının ne olduğunu belirleyemez. Örneğin, bir araştırmada (Sweeney, McFarlin ve Inderrieden, 1990), çalışanların alındıkları ücretten iş doyumu yordanmıştır. Bu araştırmmanın sonucuna göre, ücret tek başına önemli bir yordayıcı değildir. Fakat, referans kişinin ücreti doyumda ek bir değişken olarak ele alınmaktadır.

İnsanlar bazı şeylerin hakça olduğuna karar verirlerse, referans çerçevelerini genelleştirebilirler. Referanslar çeşitli olabilir, ama en çok dikkati sosyal karşılaşmalar çeker. Örneğin, bir çalışan kendi payının adil olup olmadığına karar verme ihtiyacını hissederse, benzer bir işte çalışan bir ki-

şile ücret düzeylerini karşılaştırabilir. Eğer iki ücret eşitse burada hakça olmayan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumundan hoşnut olur. Referans kişisine göre yüksek ücret aldığı farkeden kişi ise suçluluk duygusuna kapılabilir. Ancak, eğer eşitsizlik kendi yararına ise, daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Diğer yandan, daha düşük ücret alındığında, daha fazla sıkıntı, rahatsızlık yaşanır. İnsanlar aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödüllerinden daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler (Greenberg, 1988; Folger ve Cropanzano, 1998).

Aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorsa farklı hakçalık-adalet düzeyi algılayabilirler. Bununla ilişkili olarak, Stepiна ve Perreve (1991) yaptıkları boybensal bir araştırmada bireylerin referanslarının standartlarını değiştirerek doyumlarını artıracabileceklerini, böylilikle hoşnutsuzluklarının geçeceğini ortaya koymuşlardır. Daha az başarılı biriyle karşılaştırma yapıldığında başarı duygusu artmaktadır.

2.2. Adil İşlem

Örgütlerde adalet konusunda geleneksel yaklaşım, temel olarak, sonuçlara ya da adil dağıtıma yoğunlaşmıştır. Thibaut ve Walker'ın (1975; 1978: aktaran: Singer, 1993) çalışmasından sonra, örgütlerle ilgili araştırmacılar adil işlem konusuna giderek artan bir ilgi göstermişlerdir.

Folger ve Greenberg (1985: aktaran Folger ve Cropanzano, 1998) çalışma ortamında adil işlemi ilk uygulayan araştırmacılardır. Onların araştırmalarından bugüne kadar konuya ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların önemli pratik doğurguları olmuştur. Bugün kanıtlar göstermektedir ki, insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmaktadır, daha fazla hırsızlık yapmaktadır, iş değiştirmeye isteği daha fazla olmaktadır, daha az performans göstermektedir ve daha az yardımsever olmaktadır. İnsanlar kendilerine nasıl davranışlığına dikkat etmektedir ve bu, adil işlem algılarını, işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Thibaut ve Walker, süreç kontrolünün önemini vurgularken, Leventhal ve arkadaşları (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza ve Fry, 1980: aktaran Greenberg, 1990) Dağıtım Tercihi Kuramında (Allocation Preference Theory) adalete ulaşmak için insanların kullanacağı işlemlerin ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır (Greenberg, 1987a). Buna göre bir işlemin adil olarak düşünülmesi için birtakım özellikler taşması gereklidir. Bunlar, işlemin,

(a) tutarlı, (b) yanlışlıktan uzak, (c) tam-doğru, (d) hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir, (e) ilgili tüm kişileri temsil ediyor ve (f) etik standartlar temeline dayanıyor olması gereklidir (Folger ve Corpanzano, 1998; Greenberg, 1990a; Greenberg, 1987a). Son yıllarda yapılan örgütSEL adalet araştırmalarında, çeşitli pratik durumlarda Leventhal'ın bu kuramının uygulamaları yer almaktadır. Örneğin Gilliland (1993), kuramda sözü edilen özellikleri personel seçimine uygulamış, daha adil değerlendirme sistemleri için rehber olarak yararlanmıştır. İşlemler adil olduğunda, bireylerin sorumluluklarını kabul etme olasılıkları, adil olmadığı durumlara göre daha yüksektir.

Adil dağıtım ve adil işlem ayrimı görgül olarak yapılandırılmıştır. Çok sayıdaki görgül çalışma, adil dağıtım ve adil işlemin örgütSEL sonuçlarını yordamaya yöneliktir. Bu çalışmalarında adil dağıtım ve adil işlemin farklı tutumları yordadığı iddia edilmektedir. Genel olarak, adil dağıtım, ücret doğumu gibi daha çok kişisel sonuçların önemli bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır (Mc Farlin ve Sweeney, 1992). Adil işlemin orgüte bağlılık, yönetime güven gibi kurumsal ya da otoriteye ilişkin tutumlar üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Mc Farlin ve Sweeney, 1992; Folger ve Konovsky, 1989).

2.3. Adil Etkileşim

Adil etkileşim, örgütSEL işlemler hayatı geçirilirken, çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilebilir (Bies, 1986; aktaran: Scarlicki ve Folger, 1997). Adil etkileşim, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranışmasını, değer vermesini (örneğin, astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkanlarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranışmasını gerektirmektedir (Scarlicki ve Folger, 1997). Adil etkileşim, kişinin maruz kaldığı kişilerarası uygulamaların niteliği ile ilişkili olduğundan, uygulamanın belirli biçimleri adil olarak algılanırken, diğerleri adil olarak algılanmaz.

Adil etkileşim, başlangıçta adil işlem ve adil dağıtımdan ayrı üçüncü tip hakçalık olarak ele alınıyordu. Adil etkileşim son zamanlarda adil işlemin bir yönü ya da bir boyutu (unsuru) olarak sıkça ele alınmaktadır. Kimi sınıflandırmalarda adil işlemin iki yönü vardır. Birincisi, yapısal ve biçimsel boyutu; ikincisi, sosyal boyutu (birbirini etkileyen adalet olarak sunulur) ifade etmektedir (Folger, Cropanzano, 1998). Bu araştırmada da bu sınıflandırma esas alınmaktadır.

Bağımsız ya da bir sürecin parçası olarak ele alınmasına bağlı olarak, adil etkileşimin kendisinin de en az iki unsuru olduğu düşünülebilir. İlk alt bölüm, kişilerarası duyarlılıktır. Hakça uygulama, nazik ve saygılı olmalıdır. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar daha düşük performansa, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir. İkinci alt bölüm, açıklamalar ya da sosyal değerlendirmedir. Açıklama, davranışa maruz kalanlara niçin bazı şeylerden yoksun kaldıklarının anlatılmasını ifade eder. Bireylerin yerince adil bir durum sağlandığında, kendi yararlarına olmayan bir duruma karşı daha fazla toleransları vardır (Bies, Shapiro, 1988; Shapiro, Buttner, 1994).

İşyerindeki adalet pek çok araştırmaya konu olmuş (Greenberg, 1990a) ve çok sayıda olumlu iş sonucuya ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür (Niehoff ve Moorman, 1993). Çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan (unfair) şekilde davranışlığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranışmadığını hissettiklerinde, çalışıkları orgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini terketme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, orgüte ve orgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı sonuçları vardır: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler, çalışıkları yere yeni girecek elemanlara işyerini övmeyler ve işe girişi özendirmezler, orgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Hakça uygulamalar, davranışlar orgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları birarada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Bazı çalışmalarda, işe başvuranların işe alıldığı seçim sürecine ve tekniklerine ilişkin tepkileri ölçülümüştür. Adil olmayan işe alma pratiklerinin örgütlerlarındaki olumsuz tutumla ilişkili olduğu saptanmıştır (Smith ve arkadaşları, 1993). Çalışanlar da işe başvuranlara benzer tepkiler göstermektedir. İş ortamını adil olarak düşünmediklerinde, çalışanların işe yönelik olumsuz tutuma sahip oldukları, iş doyumlularının ve orgüte bağlılıklarının azaldığı gözlenmiştir (Konovsky ve Cropanzano, 1991). Örneğin, kimi araştırmalarda (Behr ve Taber, 1993; Bobocel ve Farrell, 1996) terfinin adil olmadığını düşündüklerinde çalışanların daha çok hastalandıkları ortaya konmuştur.

Orgen (1994) denetçilerle (supervisor) yaptığı bir çalışmada, orgüte bağ-

lilik ile adil işlem ve adil dağıtım arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmancının bulguları örgütsel adalet modelini destekler niteliktedir. Örgüte bağlılığın hem adil işlemle hem de adil dağıtımla anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemin hakça olması çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artttırmaktadır.

Başka bir çalışmada (McFarlin ve Sweeney, 1992) örgütün işlemlerinin adilliğinin, örgüte bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Eğer çalışanlar işlemleri adil olarak görürlerse, örgüte karşı olumlu bir görüşe sahip olurlar. Bu çalışmada, adil dağıtımın kişisel sonuçları adil işleme göre daha güçlü bir şekilde yordadığı gözlenirken, adil işlemin örgütsel sonuçları, adil dağıtıma göre daha iyi yordadığı saptanmıştır (Blau ve diğerleri, 1993).

Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin (1996), bir sağlık merkezinde çalışanlarla yaptıkları araştırmada, adil dağıtım ve adil işlemin örgüte bağlılığın önemli birer yordayıcısı olduğunu saptamışlardır. Yöneticilerin, yanlarında çalışan kişilerin adil işlem ve adil dağıtım algıları üzerindeki kontrolleri yoluyla, çalışanların doyumu ve örgüte bağlılıklarını etkileyebilecekleri iddia edilmektedir. Banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada, diğer araştırmalarla da ortaya konduğu gibi, adil işlem ve adil dağıtımın örgütsel sonuçları açısından önemli bir yordayıcı olduğu görülmüştür (Greenberg, 1987 a,b).

Yapılan araştırmalar, örgüte bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (McFarlin ve Sweney, 1992). Çeşitli işyerlerinde tam zamanlı olarak çalışan işletme uzmanlığı sertifikası (MBA) öğrencileriyle yapılan bir çalışmada, terfi kararındaki adil işlem ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş aralarında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Lemon ve Jones, 2001).

3. Örgüt Temelli Özsayı

Literatür incelendiğinde örgütlerde özsayıının rolünün araştırılmasına önem verildiği görülmektedir (Hui, 2000; Brutus ve diğerleri, 2000). Korman (1976), insanların yaşam deneyimlerine tepki göstermelerinin özsayı düzeylerinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmekte, çalışanların özsayı düzeylerindeki farklılıklar nedeniyle kendilerini yetkin, doyum ihtiyacı olan bireyler olarak algılamaları konusunda farklılık gösterdiklerini iddia etmektedir. Korman'a göre özsayıyla ilgili kuramsal bir ilke şudur: Bireyler tutum ve davranışlarını özsayı düzeylerini sürdürerek biçimde gelişt-

rirler. Bu kuramsal ilkeye göre, çalışma ortamında yüksek özsayıgia sahip bireylerin iş doyumlari da iş verimleri de yüksektir. Çünkü, bu tutum ve davranışlar, tutarlılık sergilemektedir. Diğer yandan, düşük özsayıgia bireyler, işe yönelik olumsuz tutum sergilemeye ve verimsiz iş davranışlarında bulunmakta; bu da, kişilerin düşük özsayıgi düzeylerine ilişkin tutumlarıyla bir tutarlılık sergilemektedir. Hollenbek ve Brief (1987), özsayıgısı yüksek bireylerin, özsayıgısı düşük bireylere göre, performans hedeflerine ulaşmaya daha çok önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Pierce ve diğerlerine (1989) göre, örgüt temelli özsayıgi (organization-based self esteem), çalışanların bir örgüt üyesi olarak, bir örgütsel bağlamda çeşitli roller alarak, kendi ihtiyaçlarını (örgüt üyesi olarak kendisini önemli, değerli bulma gibi) karşısıldıklarına olan inanç derecesidir. Örgüt temelli özsayıgısı yüksek olan çalışanlar, bir örgüt üyesi olarak kişisel yeterlilik duygusuna ve geçmişte örgütsel rollerden kaynaklanan gereksinimlerin (önemli bir iş yapmak, çevre tarafında takdir edilme, yararlı olma gibi) doyduğu duygusuna sahiptir. Böylece, örgüt temelli özsayıgi, bireylerin bir örgütsel bağlam içinde hareket eden üyeleri olarak kendilerini algılama biçimlerini yansıtır. Sonuç olarak, yüksek örgüt temelli özsayıgia sahip olan çalışanlar, kendilerini çalışıkları örgütte önemli, anlamlı, etkili ve değerli olarak algılarlar.

Örgüt temelli özsayıgi, işçi devir hızı, örgüt iklimi, örgütte bağlılık, örgütsel yurtaşlık gibi kimi örgütsel paradigmalarla geleneksel olarak yer alan birçok yapıyla, örgüt içindeki tüm rollerle ilişkilidir.

Korman'ın (1970; 1971; 1976; Pierce ve diğerleri, 1989) Benlik Tutarlılığına Gündülenme Hipotezi (Self-Consistency Motivational Hypothesis), örgüt temelli özsayıgının yapısı için kuramsal bir temel sağlamıştır. Korman, özsayıgının yaşıntılarla şekil aldığı, çalışanın gündülenmesi, tutumları ve davranışlarını açıklamakta merkezi bir role sahip olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir örgüt içindeki yaşıntılar, örgütte ilişkin tutum ve davranışları etkileyebilecek olan örgüt temelli özsayıyı şekillendirir. Ayrıca, zaman içinde yaşılan ve çeşitli bağlamlardan toplanan yaşıntılardan genel özsayıgi ortaya çıkar. Fakat, bir boyuttan elde edilen benlik değeri, başka bir boyuttan elde edilenlerle de bağlantılı olabileceğiinden, örgüt temelli özsayıgının genel özsayıgi ile ilişkili olması beklenir.

Genel özsayıgi gibi örgüt temelli özsayıgi da bireyin temel inanç sisteminin bir parçasıdır. Bu inanç sistemi kişiliğin bir parçası olarak yapılanır, gö-

rece istikrarlıdır, özellikle yeni yaştaları artıracak büyük bir çevresel değişiklik olmazsa görece sabit hale gelir (Pierce ve diğerleri, 1989).

Korman (1971; Gardner ve Pierce, 1998) hem başkalarının beklentilerinin hem de duruma özgü koşulların belirleyici rol oynadığı özsayıgının çevresel öncülerinin olduğunu ileri sürmekte, özsayıgının toplumsal olarak belirlendiğini ifade etmektedir. Başkalarının insanlara ve görev biçimlerine yönelik yorumları onların değerleri hakkındaki düşüncelerine ilişkin mesajları taşıır. Eğer önemsenen diğer kişiler bir kimsenin değerli bir örgüt üyesi olduğunu düşünüyorsa ve onların yorum ve davranışları bu inançlarını yansıtıyorsa, örgüt temelli özsayıgının artması (yükselemesi) beklenebilir.

Korman (1971) çalışmasında, mekanik olarak düzenlenen sosyal sisteme (sureçler, kontrol, biçimselligin ve hiyerarşinin vurgulandığı bir sosyal sistem), insanların düşük bir özsayıgı düzeyi geliştireceklerini ileri sürmektedir. Korman'a göre mekanik örgütler, katı bir hiyerarşi, merkezileştirme, standardizasyon ve biçimlesştirme yoluyla sistemi üst düzeylerde kontrol etmeyi başarır. Kurallar, işlemler, süreçler ve yönetim faaliyetleri, bir örgütte çalışanların davranışlarını büyük ölçüde kontrol eder.

Korman (1971), çalışanların katı bir biçimde kontrol edildiği sistemlerde, insanların temel güvensizlik ve takdir eksikliğiyle tutarlı bir inanç sistemi geliştireceklerini öngörmektedir. Programlanmış faaliyetler ve üst düzeyde özelleştirilmiş kurallar geliştirmenin çalışanlarda, yeteneklerine güvensizliğe ve başkaları tarafından kontrol edilmeden ve yönlendirilmeden kendi başlarına görevlerini-işlerini tamamlamada isteksizlige yol açacağını iddia etmektedir. Bunun tersine, organik sosyal sistemler (yani çalışanlara daha duyarlı ve daha demokratik, hiyerarşinin, resmiliğin ve kontrolün daha az olduğu) çalışanları yetkin, değerli, katkısı olan bireyler olarak gördüğünden ve doğal bir şekilde güven duyulan iş ortamı yaratıldığından daha yüksek düzeyde özsayıguya yol açarlar (Korman, 1971; Pierce ve diğerleri, 1989).

Benlik Tutarlılığına Gündulenme Hipotezine (Korman, 1971) göre, insanların kendi benlik kavramlarıyla tutarlı olan çıktıları-sonuçları başarmak için güdüllendiklerini ileri sürer. Bu yaklaşımına göre, örgüt temelli özsayıgısı yüksek olan çalışanlar –yani kendilerini bir örgüt üyesi olarak değerli, önemli ve anlamlı olarak algılayan çalışanlar– örgüt içinde kendilerini takdir edilen davranışlara güdüllendirirler. Kişisel yetkinlik gösteren, örgütte katkı sağlayan bu davranışlar, özsayıgalarını pekiştirir, içsel güdüllenmeye neden olur. Bu davranışlar nedeniyle oluşan başarılı sonuçlar, örgüt temelli

özsayıyı pekiştirir ve düşük düzeyde örgüt temelli özsayıyı engeller. Böylece bilişsel tutarlılık devam ederek, yüksek düzeyde örgüt temelli özsayı çalışanları yüksek düzeyde performansa güdüler ve gerçekten performansları yüksek olur. Örgüt hakkında istenir (yararlı) tutumlara sahip olurlar ve örgütün yararına olacak şekilde örgütle ilişkili diğer davranışlara yönelirler. Öngörülebileceği gibi bu süreç, örgüt temelli özsayısı düşük olan çalışanlarda tersine işler; isteki çabalarını azaltarak mevcut özsayı düzeylerini devam ettirirler (Pierce ve diğerleri, 1989; Gardner ve Pierce, 1998).

Örgüt temelli özsayı çalışanların iş doyumu ve örgüte bağlılık gibi tutumlarının yordayıcısı olarak ortaya çıkar (Covin ve diğerleri, 1992- Matheson, Sterns, 1991: aktaran: Gardner ve Pierce, 1998; Pierce ve diğerleri, 1989). Pierce ve diğerleri (1989) yaptıkları bir çalışmada, örgüt temelli özsayı ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve örgüt temelli özsayıının örgüte bağlılığı yordadığını saptamışlardır. Bu yordamanın mantıksal bir açıklaması, çalışanların tutumları ile genel özsayı düzeyleri arasındaki tutarlılıktır. Böylece örgüt temelli özsayısı yüksek çalışanlar, örgütsel referans çerçevesi içinde yetenekleri hakkında pozitif tutumlara ve aynı zamanda örgütsel faktörler hakkında olumlu-istenir tutumlara sahip olurlar. Bu durum da olumlu benlik algılarını artırır.

Örgüt temelli özsayısı yüksek olan çalışanlar, örgüte karşı olumlu tutumları aracılığıyla örgütün kendi amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlar (Li-Ping Tang ve Gilbert, 1994). Sağlık çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada örgüt temelli özsayı ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Carson ve diğerleri, 1997).

Araştımanın amacı, örgüte bağlılık (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık) ile örgütsel adalet (adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim), örgüt temelli özsayı, yaşı, medeni durum, eğitim, işyerindeki çalışma süresi, bundan önce kaç işyerinde çalışıldığı, unvanı, işe ilk başlanıldığından yapılan işin eğitimlerine uygunluğu, şu anda yapılan işin eğitimlerine uygunluğu, yapılan işin yeteneklere uygunluğu, bu işyerinde çalışmayı isteyerek seçip seçmedikleri, işyerinde verilen eğitimlerin yararlılığı, iş yerinde kendilerine haksızlık yapılip yapılmadığı, işe alınma sırasında kendilerine adil davranışlıp davranışımıadığı ve işe alınma sırasında başkalarına adil davranışlıp davranışımıadığı değişkenleriyle arasındaki ilişkinin incelenmesi; araştırmada yer alan değişkenlerin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını ne ölçüde yordadıklarının belirlenmesidir.

4. Yöntem

4.1. Denekler

Araştırma Adana'daki kamuya ait bir tekstil fabrikasında (A fabrikası) gerçekleştirılmıştır. Bilgi toplama araçları 600 kişiye mesai saatleri içinde, yemek molalarında ve vardiya değişimi sırasında araştırmacı tarafından tek tek açıklama yapılarak elden dağıtılmıştır. Bunlardan geri dönen 280 denekten elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır ($n= 280$; yaş ortalamaları: $X= 40$, $SS= 7.15$, $min= 18$, $max= 59$). Cinsiyet, eğitim ve unvanlarına göre dağılım ise şöyledir: kadın (67, %23,9), erkek (212, %75,7); diplomasız (1, %,4), İlkokul (105, %37,5), Ortaokul (33, %11,8), Lise (117, %41,8), meslek yüksekokulu-Universite (20, %7,1), Master Doktora (2, %,7), İşçi ($n= 206$, %77,2), Memur ($n= 12$, %4,5) Ustabaşı ($n= 16$, %6), Başmemur ($n= 2$, %0,7), Teknisyen ($n= 7$, %2,6), Şef-Amir Yardımcısı ($n= 4$, %1,5), Şef ($n= 9$, %3,4), Müdür Yardımcısı ($n= 4$, %1,5), Servis Müdürü ($n= 6$, %2,2), Genel Müdür Yardımcısı ($n= 1$, %04).

Fabrikada araştırmmanın sürdürdüğü günler, sendikanın fabrikada toplu iş sözleşmesi ön görüşmeleri yaptığı döneme rastlamaktadır. Araştırmada yararlanılan ölçeklerdeki soruların içerikleri, yaptıkları iş, yöneticiler ve işyeri vb. hakkındaki düşüncelerini içermektedir. Bu durum, çalışanlar arasında bu sorulara verdikleri yanıtların yönetim tarafından görülebileceği, dolayısıyla toplu iş sözleşmeleri pazarlıklarında aleyhlerine kullanılabileceği düşüncesine yol açmıştır. (Ayrıca bu araştırmmanın kendileri açısından olumlu anlamda getirisinin ne olacağı, çalışma şartlarının ve ücretlerinin iyileşmesi anlamında ne gibi bir katkısı olacağı vb. benzeri sorulara maruz kalınmıştır). Bu kaygı gözlendikten sonra, deneklerle yapılan küçük grup toplantıları ve ikili görüşmeler yoluyla, bu araştırmmanın bilimsel bir amaçla yapılmakta olup çalışıkları işyeri yönetimi ile herhangi bir ilgisinin olmayacağı, istenirse araştırma sonuçları değerlendirildiğinde kendilerine bilgi verilebileceği anlatılmıştır. Dağıtılan-geri dönen form sayısı arasındaki farkın, yukarıda anlatılan nedenlerden olduğu düşünülmektedir. Ancak yine de, araştırmmanın yapıldığı koşullar göz önüne alındığında geri dönüş oranı (%47) tatminkar bulunmuştur. Benzer yöntemlerle anket geri dönüşünün %10-%50 oranları arasında gerçekleştiği bildirilmektedir (Mcburney, 1998).

4.2. Veri toplama araçları

Bu araştırmada Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları Yıldırım (2002) tarafından yapılan aşağıdaki ölçeklerden yararlanılmıştır:

Örgüte bağlılığı ölçmek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Örgüte Bağlılık Ölçeğinden (Organizational Commitment Scale) yararlanılmıştır. Örgüte bağlılığın üç boyutunu ele alan bu ölçek literatürde sıkça kullanılmaktadır (Wahn, 1998). Örgüte Bağlılık Ölçeğinin alt botutlarına ilişkin Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Duygusal Bağlılık .67 (n=209); Devamlılık bağlılığı .76 (n=211); Normatif Bağlılık .74 (n=213)'tir. Ölçeğin orijinalinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ise Duygusal Bağlılık .87; Devamlılık bağlılığı .75; Normatif Bağlılık .79'dur (Allen ve Meyer, 1990). Ölçeğin Türkçe formunun alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenirlik katsayıları şu (n=161) şekildedir: Duygusal Bağlılık .63; Devamlılık bağlılığı .66; Normatif Bağlılık .66'tır ($p<.01$). Ölçeğin orijinalinin test-tekrar test güvenirlik katsayıları, Duygusal Bağlılık .77; Devamlılık bağlılığı boyutunda .73; Normatif Bağlılık .68'dur (Yıldırım, 2002; Meyer, Irving ve Allen 1993: aktaran: Allen ve Meyer, 1996). Geçerlik çalışması için Minnesota Doyum Ölçeği (Weiss ve diğerleri, 1967; Yıldırım, 1996) yardımıyla iş doyumuyla orgüte bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Ölçeğin Türkçe formumun alt boyutlarının geçerliğine ilişkin korelasyon katsayıları şu şekildedir: Duygusal Bağlılık .52 ($p<.01$) ve Normatif Bağlılık .41'dir ($p<.01$). Devamlılık bağlılığı ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ölçeğin orijinal formunun iş doyumu ile ilişkisi için de benzer sonuçlar verilmektedir. Alt boyutlara ilişkin korelasyon katsayılarının Duygusal Bağlılık için .53 ($p<.05$) ve Normatif Bağlılık için .32 ($p<.05$) olduğu belirtilmekte ve Devamlılık bağlılığı ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı bildirilmektedir (Yıldırım, 2002; Morrison, 1994).

Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım algısını (Distributive Justice), ölçmek üzere Adil Dağıtım Ölçeğinden; adil işlem (Procedural Justice) algısını ölçmek üzere Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedur) Adil Etkileşim Ölçeği (Interactional Justice) oluşturmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım .81(n=517) ve .23(n=209); Adil İşlem .83(n=517) ve .89(n=213); Adil Etkileşim .94(n=517) ve .95(n=213)'tir. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının Adil Dağıtım .74; Adil İşlem .85; Adil Etkileşim .92 olduğu bildirilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenirlik katsayıları şu şekildedir: Adil Dağıtım .44 ($p<.01$); Adil İşlem .65 ($p<.01$); Adil Etkileşim .73'tür

($p<.01$). Geçerlik çalışması için Minnesota Doyum Ölçeği yardımıyla iş doyumuyla örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayılarının Adil Dağıtım için .38 ($p<.01$); Adil İşlem için .62 ($p<.01$); Adil Etkileşim için .68 ($p<.01$) olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2002).

Örgüt temelli özsayıyı ölçmek üzere, Pierce, Gardner ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen Örgüt Temelli Özsayı Ölçeğinden (Organizational Based Self Esteem) yararlanılmıştır. Örgüt Temelli Özsayı Ölçeğinin Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayısı .84 ($n=212$)'dır. Ölçeğin orijinal formu için yapılan çalışmalar da katsayının .86 ile .96 arasında değiştiği bildirilmektedir (Pierce, Gardner ve diğerleri, 1989). Test-tekrar test güvenirlik katsayısı .54'tür($p<.01$); ölçeğin orijinal çalışmasında katsayı .75 ($p<.01$) olarak hesaplanmıştır (Pierce, Gardner ve diğerleri, 1989). Geçerlik çalışması için Minnesota Doyum Ölçeği yardımıyla iş doyumuyla örgüt temelli özsayı arasındaki ilişki incelendiğinde, Korelasyon katsayısının .39'dur ($p<.01$) olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2002).

Ayrıca deneklerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitimi, işyerindeki çalışma süresi, unvanı, işe ilk başladığında yaptığı işin eğitimine uyup uymadığı vb. konularda bilgi toplama amacıyla denek bilgi formu kullanılmıştır.

4.3. İşlem

Araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılan denek bilgi formu ile üç ölçek birlikte araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Bilgi toplama formu daima ilk sırada verilmiş, ölçeklerin veriliş sırası ise bir denekten diğerine değiştirilmiştir. Güven sağlamak amacıyla formlar bir zarf içinde verilmiş, deneklere isimlerinin istenmediği bildirilmiş ve formlar doldurulduktan sonra zarfin kapatılması istenmiştir. Formlar (zarflar) araştırmacı tarafından dağıtılp geri toplanmıştır. Formları doldurulması ortalama 20-30 dakika almaktadır. Uygulama mesai saatleri içerisinde gönüllü deneklerle, deneklerin işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması toplam bir ay sürmüştür.

5. Bulgular

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile araştırmada ele alınan değişkenlerin ilişkisine bakmak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada ele alınan değişkenle-

rin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını ne ölçüde yordadıklarını belirlemek amacıyla, söz konusu her boyut için ayrı regresyon analizi yapılmıştır.

5.1. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkla araştırmada yer alan değişkenlerin ilişkisi

A fabrikasında örgüte duygusal bağlılık ile araştırmada ele alınan değişkenlerin ilişkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda şunları söylemek mümkündür Bulgular özetlenecek olursa:

Tablo 1'den izlenebileceği gibi örgüte duygusal bağlılık ile adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, örgüt temelli özsayı, yaşı, çalışma yılı, işe başlandığı sırada yapılan işin eğitime uygunluğu, şimdi yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, işyerinde verilen eğitimimin yararlılığı, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranışlığını düşünme arasında pozitif; örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı arasında negatif bir ilişki vardır.

Devamlılık bağlılığı ile, dağıtılan adalet, örgüt temelli özsayı arasında pozitif; işe alınma sırasında başkalarına adil davranışlığını düşünme arasında negatif bir ilişki gözlenmektedir.

Örgüte normatif bağlılık ile dağıtılan adalet, adil işlem, adil etkileşim, örgüt temelli özsayı, işe ilk başladığında yapılan işin eğitime uygunluğu, şimdi yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, işyeri eğitimimin yararlılığı, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranışlığını düşünme arasında pozitif; eğitim, örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı arasında negatif bir ilişki vardır.

5.2. Örgüte bağlılığın yordanması

Araştırmada ele alınan değişkenlerin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunu ne ölçüde yordadıklarını belirlemek amacıyla yapılan aşamalı (stepwise) regresyon analizinin sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

5.3. Duygusal bağlılık boyutunun yordanmasına ilişkin bulgular

Yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, araştırmada ele alınan değişkenlerden adil etkileşim, adil dağıtım, örgüt temelli özsayı ve şu anda yapılan işin eğitimlerine uygunluğu değişkenleri-

Tablo 1: Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı Ve Normatif Bağlılıkla Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Korelasyon Tablosu

	Duygusal Bağlılık	Örgüte Devamlılık bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Bağlılık	1.00		
Devamlılık Bağlılığı	.18**	1.00	
Normatif Bağlılık	.37**	.34**	1.00
Adil dağıtım	.30**	.13*	.24**
Adil işlem	.23**	-.02	.20**
Adil etkileşim	.30**	.02	.19**
Örgüt Temelli Özsayı	.23**	.19**	.34**
Yaş	.16*	-.11	.07
Eğitim	-.01	.05	-.18**
Unvan	.06	-.03	-.04
Çalışma Yılı	.18**	-.10	.12
İşyeri Sayısı	-.08	.04	-.08
İşe Baş Eğitime Uygun İş	.19**	-.03	.20**
Şimdiki iş Eğitime Uygun	.26**	.04	.03*
Yeteneklere Uygunluk	.26**	.01	.15*
İşyeri Eğitimi Yararlılığı	.26**	.02	.26**
Haksızlık (Kendilerine)	-.22**	-.06	-.22**
Haksızlık (Başkalarına)	-.15**	-.02	-.23**
Adil Davranılması (Kendilerine)	.14*	-.03	.13*
Adil Davranılması (Başkalarına)	.14*	-.13*	.17**

*p< .05, ** p< .01

nin duygusal bağlılık boyutunu yordamada anlamlı katkıda bulundukları gözlenmiştir.

Tablo 2: Duygusal Bağlılık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Analiz Aşaması	Yordayıcı Değişken	R ²	R ² deki Artış	F	Beta	t
1	Adil etkileşim	.092	.092	28.270*	.168	2.763*
2	Adil dağıtım	.132	.040	12.732*	.171	2.779*
3	Örgüt temelli Özsayıgı	.159	.027	8.937*	.160	2.842*
4	Şimdiki İşin Eğt. Uygunluğu	.177	.017	5.764*	.141	2.401*

*p<.05

Tablo 2'den de izlenebileceği gibi ilgili R² değerine göre yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenlerin duygusal bağlılık puanlarında gözlenen toplam varyansı açıkladıktaki ortak katkıları % 17.7'dir.

Yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenler sırasıyla şöyledir:

1. aşamada adil etkileşim değişkeni toplam varyansın % 9.2'sini açıklamaktadır Yordamaya anlamlı katkıda bulunan adil etkileşim değişkeni ile orgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = .30$; $p < .01$; bakınız Tablo 1) anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların adil etkileşim algısı yükseldikçe orgüte duygusal bağlılıklarının artma eğiliminde olduğu ileri sürülebilir

2. aşamada adil dağıtım değişkeni toplam varyansın %4'ünü açıklamaktadır. Yordamaya anlamlı katkıda bulunan adil dağıtım değişkeni ile orgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = .30$; $p < .01$; bakınız Tablo 1) anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların adil dağıtım düzeyleri yükseldikçe orgüte duygusal bağlılıklarının arttığı söylenebilir.

3. aşamada örgüt temelli özsayıgı değişkeni toplam varyansın % 2.7'ünü

açıklamaktadır. Örgüt temelli özsayı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = .23$; $p < .01$; bakınız Tablo 1) anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların örgüt temelli özsayı düzeyleri yükseldikçe orgüte duygusal bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür.

4. ve son aşamada şu anda yapılan işin eğitimlerine uygunluğu değişkeni toplam varyansın % 1.7'sini açıklamaktadır. Şu anda yapılan işin eğitimlerine uygunluğu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = .26$; $p < .01$; bakınız Tablo 1) anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların şu anda yaptıkları işin eğitimlerine uygun olduğunu düşünme düzeyi yükseldikçe orgüte duygusal bağlılıklarının da arttığı ileri sürülebilir.

5.4. Devamlılık bağlılığı boyutunun yordanmasına ilişkin bulgular

Yapılan aşamalı regresyon analizi sonucuna göre araştırmada ele alınan değişkenlerden adil dağıtım, adil işlem, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, işi isteyerek seçip seçme örgüt temelli özsayı ve eğitim değişkenlerinin A fabrikasında devamlılık bağlılığı boyutunu yordamada anlamlı katkıları bulunduğu görülmüştür.

Tablo 3: Devamlılık Bağlılığı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Analiz Aşaması	Yordayıcı Değişken	R ²	R ² deki Artış	F	Beta	t
1	Örgüt Temelli Özsayı	.036	.036	10.472*	.214	3.691*
2	Adil Davranılması (Başkalarına)	.059	.023	6.701*	-.172	-2..904*
3	Adil dağıtım	.081	.022	6.478*	.221	3.526*
4	Çalışma Yılı	.102	.021	6.514*	-.141	-2.320*
5	İş Seçimi	.115	.013	4.1755*	.122	2.043*

* $p < .05$

Tablo 3'ten de izlenebileceği gibi ilgili R_{_} değerine göre yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenlerin devamlılık bağılılığı puanlarında gözlenen toplam varyansı açıklamadaki ortak katkılari %11.5'tir.

Yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenler sırasıyla şöyledir:

1. aşamada örgüt temelli özsayıgı değişkeni toplam varyansın %3.6'ünü açıklamaktadır; Örgüt temelli özsayıgı ile devamlılık bağılılığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = .19$; $p < .01$; bakınız Tablo 1) anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların örgüt temelli özsayıgı düzeyleri yükseldikçe devamlılık bağılılığının da artacağını söylemek mümkündür.

2. aşamada işe alınma sırasında başkalarına adil davranışması değişkeni toplam varyansın % 2.3'ünü açıklamaktadır. İşe alınma sırasında başkalarına adil davranışması ile devamlılık bağılılığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = -.13$; $p < .05$, bakınız Tablo 1) anlamlı ve negatif olduğu saptanmıştır. Buna göre, işe alınma sırasında başkalarına adil davranışlığını düşünme düzeyi arttıkça devamlılık bağılılığı azalmaktadır.

3. aşamada adil dağıtım değişkeni toplam varyansın % 2.2'ini açıklamaktadır. Adil dağıtım ve devamlılık bağılılığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = .13$; $p < .05$ bakınız Tablo 1) anlamlı ve pozitif olduğu saptanmıştır. Buna göre, adil dağıtım algısı yükseldikçe devamlılık bağılılığının arttığı söylenebilir.

4. aşamada işyerinde çalışma yılı değişkeni toplam varyansın % 2.1'ini açıklamaktadır. İşyerinde çalışma yılı ile devamlılık bağılılığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının anlamlı olmadığı saptanmıştır.

5. ve son aşamada işyerinde çalışmayı isteyerek seçip seçmememe değişkeni toplam varyansın % 1.3'ünü açıklamaktadır. Devamlılık bağılılığının yordanmasına anlamlı katkıda bulunan bu işyerinde çalışmayı isteyerek seçip seçmememe değişkeninin düzeyleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan t testi analizi sonucuna göre ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

5.5. Normatif bağılılığın yordanmasına ilişkin bulgular

Yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre,

araştırmada ele alınan değişkenlerden, örgüt temelli özsayıgı, işyerinde verilen eğitimin yararlılığı, eğitim ve bu işyerinde başkalarına haksızlık yapılmaması değişkenlerinin örgüte normatif bağlılık boyutunu yordamada anlamlı katkıda bulundukları belirlenmiştir.

Tablo 4'ten de izleneceği gibi, ilgili R^2 değerine göre yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenlerin örgüte normatif bağlılık puanlarında gözlenen toplam varyansı açıklamadaki ortak katkıları % 21.7'dir.

Tablo 4: Örgüte Normatif Bağlılık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Analiz Aşaması	Yordayıcı Değişken	R^2	R^2 deki Artış	F	Beta	t
1	Örgüt Temelli Özsayıgı	.113	.113	35.492*	.329	6.123*
2	İşyeri Eğitimi Yararlı	.116	.052	17.383*	.183	3.257*
3	Eğitim	.203	.037	12.924*	-.163	-2.948*
4	Başkalarına Haksızlık	.217	.014	4.863*	-.127	-2.205*

* $p < .05$

Yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenler sırasıyla şöyledir:

1. aşamada örgüt temelli özsayıgı değişkeni toplam varyansın % 11.3'ünü açıklamaktadır. A fabrikasında yordamaya anlamlı katkıda bulunan örgüt temelli özsayıgı değişkeni ile örgüte normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = .34$; $p < .01$, bakınız Tablo 1) anlamlı ve pozitif olduğu saptanmıştır. Bu na göre, çalışanların örgüt temelli özsayıgısı düzeyi yükseldikçe örgüte normatif bağlılığın artma eğiliminde olduğu söylenebilir.

2. aşamada işyerinde verilen eğitimin yararlılığı değişkeni toplam varyansın % 5.2'sini açıklamaktadır. İşyerinde verilen eğitimlerin yararlığı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = .26$; $p < .01$; bakınız Tablo 1)

anlamlı ve pozitif olduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların işyerinde ve rilen eğitimlerin yararlı olduğuna inançları arttıkça, orgüte normatif bağlılık düzeyi de yükselmektedir.

3. aşamada eğitim değişkeni toplam varyansın % 3.7'sini açıklamaktadır. Yordamaya anlamlı katkıda bulunan eğitim değişkeni ve orgüte normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = -.18$; $p < .01$; bakınız Tablo 1) anlamlı ve negatif olduğu gözlenmiştir. Buna göre, eğitim düzeyi yükseldikçe orgüte normatif bağlılık düzeyinin azaldığı ileri sürülebilir.

4. aşamada işyerinde başkalarına haksızlık yapılması değişkeni toplam varyansın %1.4'ünü açıklamaktadır. Yordamaya anlamlı katkıda bulunan işyerinde başkalarına haksızlık yapıldığı değişkeni ile orgüte normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r = -.23$; $p < .01$; bakınız Tablo 1) anlamlı ve negatif olduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların işyerinde başkalarına haksızlık yapıldığı düşüncesi arttıkça, orgüte normatif bağlılık düzeyinde azalma eğilimi olduğu ileri sürülebilir.

6. Tartışma

Araştırma bulgularına göre, orgüt temelli özsayıgı her üç bağlılık boyutunu da anlamlı bir şekilde yordamakta ve orgüt temelli özsayıgı ile bu boyutlar arasındaki ilişkinin pozitif olduğu gözlenmektedir. Buna göre, çalışanların orgüt temelli özsayıgı düzeyleri arttıkça orgüte bağlılık düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Bu bulgu orgüt temelli özsayıgı ile orgüte duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu (Pierce ve diğerleri, 1989; Carson ve diğerleri, 1997), orgüt temelli özsayıgısı düşük olanların daha az orgüte bağlılık gösterdikleri (Hui, 2000), orgüt temelli özsayıgının çalışanların orgüte bağlılık tutumlarının yordayıcısı olduğu belirtilen araştırmalarla tutarlıdır (Covin ve diğerleri, 1992- Mathesson, Sterns, 1991: akтарan: Gardner ve Pierce, 1998; Pierce ve diğerleri 1989). Bir orgüt içindeki yaşantılar orgüte ilişkin tutum ve davranışları etkileyebilecek olan orgüt temelli özsayıyı şekillendirir (Korman, 1971; 1976). Örgütsel bağlamda çalışanın kendini kabul etme düzeyi arttıkça orgüte bağlılığı artmakta ve örgütsel bağına ilişkin inancı pekişmektedir. Yüksek düzeyde orgüt temelli özsayıgı, karşılıklı olarak kişisel yeterlilik ve örgütsel değerlilik algılarını olumlu bir şekilde etkileyecektir. Çalışanların örgütsel ihtiyaçları doyurulduğunda kendi yaşantılarıyla orgütü bütünléstirmeye, orgütü içselleştirmeye, orgütün

hedeflerini ve değer sistemini kendisininmiş gibi görmeye başladıkları ileri sürülmektedir (Pierce ve diğerleri, 1989).

Adil dağıtım örgüte duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamakta ve adil dağıtım ile bu boyutlar arasında pozitif bir ilişkisi olduğu gözlenmektedir. Çalışanların örgütte adil dağıtım algıları yükseldikçe örgüte duygusal ve devamlılık bağlılıklarının arttığı ileri sürülebilir. Yapılan araştırmalarda örgüte bağlılıkla adil dağıtım arasında anlamlı bir ilişki olduğu, adil dağıtım algısının çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artttırduğu (Orgen, 1994); adil dağıtımın örgüte bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır (Greenberg, 1987,a,b; Li-Ping Tang Sarsfield ve Boldvin, 1996). Araştırmadan elde edilen bulgular literatürle tutarlıdır. Adil dağıtım, bir bireyin ulaştığı, elde ettiği sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılaması olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1988, 1990). Devamlılık bağlılığı çalışanın yatırımlarının toplamını, örgütü terkettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaşılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi- örgütü terketmekle ilgili maliyetlerin farkında olması yoluyla ortaya çıkar (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Çalışanın elde ettiklerini hakça algılaması, örgütte yaptığı yatırımlarının sonuçlarını da hakça algılamasına yol açabilir. Çalışanlar, çevrelerindeki başka örgütlerle karşılaştırdıklarında, şu anda çalıştıkları örgütten ayrıldıklarında bu yatırımlarının sonucunu alamayacakları için durumun hakça olmayacağı yargısına varıyor olabilirler. Çevrelerindeki alternatiflere göre kendi örgütlerini daha olumlu buluyor olabilirler. Nitekim, araştırma yapılan fabrika-daki ücret oranlarının, özellikle sendikalı işçilerin, tekstil sektörü ve diğer sektörlerde sendikalı olmayan çalışanlara göre, piyasaya oranla daha iyi bulduğu (yeterli görmemelerine rağmen) gözlenmiştir. Ücretin, günümüz koşullarında, Türkiye'de, devamlılık bağlılığının en önemli belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir. İşsizlik oranlarının ve işten atılmaların hızla arttığı bir dönemde işsizlik kaygısı, çalışanların iş değiştirme niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların daha iyi bir iş bulma (yüksek ücret, daha iyi çalışma koşulları vb.) umudu giderek azaldığından sahip oldukları işleri kaybetmemeye çabasını gösterdikleri gözlenmektedir.

Örgüte duygusal bağlılığı yordayan adil etkileşim değişkeniyle örgütte duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Buna göre, adil etkileşim algısı arttıkça örgütte duygusal bağlılığın da arttığı ileri sürülebilir. Adil etkileşim örgütsel işlemler hayatı geçirilirken, çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilmektedir (Bies, 1986: aktaran Scarlicki ve Fol-

ger, 1997). Kendisine adil davranıldığı algısı çalışanın örgüte yönelik duygusal tepkilerini etkileyebilir. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Adil davranıldığı algısı, çalışanın örgütle özdeşleşmesine ve duygusal olarak bağlanmasına yol açar. Çalışanlar, kendilerine haksız davranışlığını hissettiklerinde, çalışıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler. Çalışanların hoşnutsuzluk duyguları örgüte ve örgüt çevrelerine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açar (Smither ve arkadaşları, 1993; Shappe 1996). Araştırmadan elde edilen çalışanların adil davranıldığı algısı arttıkça duygusal bağlılıklarının da arttığı bulgusu literatürle tutarlıdır.

İşe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmaması değişkeni, devamlılık bağlılığı boyutunu yordayan değişkenlerden bir diğeridir. İşe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmaması ile devamlılık bağlılığı arasında negatif bir ilişki gözlenmektedir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde, işe alınma sürecinin nesnel olmadığı ve bu süreçte genel olarak adil davranılmadığı (tüm çalışanlar için değerlendirildiğinde) ifade edilmişdir.. Bu bulgu literatürle tutarlıdır. Bazı çalışmalarında adil olmayan işe alınma pratiklerinin örgütler hakkındaki olumsuz tutumla ilişkili olduğu gözlenmiştir (Smither ve arkadaşları, 1993). İşe başvuranların, seçim sürecini işle ilişkili ve hakça olarak algılamaları önemlidir. Seçim sürecinin işle ilişkililiği ve hakçalığı işe başvuran kimsenin işe başvurmasını ya da iş teklifini kabul etmesini, dolayısıyla, işe başvuran açısından örgütün çekiciliğine ilişkin algısını etkileyebilir. İşe başvuran kimse, seçim işleminin işle ilişkili ve hakça olmadığını düşünebilir; fakat, iş teklifini ekonomik nedenlerle herhangi bir şekilde kabul edebilir. Bu seçim sürecinden bir örgütün değerleri, inançları ve genel tavrı anlaşılabileceğinden, işe yeni giren kişi nazarında örgütün saygınlığı yüksek olmayıabilir. Bu durum, çalışan kişiden beklenenin daha altında bir performansa, işi bırakmaya ve işe devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir (Hayes ve diğerleri, 1995). Bir kimseye istediği işi vermek, onun adil olmayan işe alınma sürecindeki olumsuzlukları, rahatsızlıklarını giderme fırsatını verir. Avantajlı bir seçme kararı, kimi yararlar sağlasa da, sorunu tam olarak çözmez. Örneğin, bir işe kabul edildikten sonra bile, işe alınma süreçlerini hakça algılamadıklarında, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve iş doyumluları daha düşük olmakta; üstelik bu kişiler örgütün etkinliğinin azalması için çaba sarfetmektedir (Singer, 1993). Başka bir araştırmada ise, akılda soru işaretleri bırakan bir seçime deneyimi yaşayan çalışanlarda daha düşük örgüte bağlılık görülmüş ve başka insanlara bu örgütü önerme olasılıkları düşük olmuştur (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu araştırmada da olumsuz iş seçim süreci deneyimleri olan çalışanlar örgütlerine yönelik olumsuz bir tutum geliştirmiş olabilirler.

Devamlılık bağılığını yordamaya anlamlı katkısı olan örgütteki çalışma yılı değişkeni ile bu boyut arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı değildir. Bu araştırmada çalışma yılı değişkeninin diğer değişkenlerle birlikte ele alındığında devamlılık bağılığını açıklamaya katkıda bulunduğu gözlenmektedir.

Devamlılık bağılığının yordanmasına anlamlı katkısı olan işyerinde çalışmayı isteyerek seçip seçmemeye değişkeninin düzeyleri arasındaki farkı bulmak amacıyla yapılan analiz sonucunda ortalamalar arası farkın anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. İşi isteyerek seçip seçmemenin devamlılık bağılığı ile olan ilişkisi hakkında spekulatif bir açıklama, işi isteyerek seçenlerin devamlılık bağılığının da yüksek olacağı şeklinde dir. Örneğin O'Reilly ve Caldwell'in (1981: aktaran: Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990) yaptıkları çalışmada, kendi iradeleriyle ve geri dönülemez bir şekilde yaptıkları bir iş seçiminin çalışanların bağlılıklarıyla ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu araştırmada da çalışanlar "bu örgüte (ise) isteyerek girdim, seviyor olmalıyım, buradan memnun olmalıyım o halde kalmaya devam etmeliyim" şeklinde düşünerek, bilişsel tutarlılık sağlamak için tutumunu davranışları yönünde değiştirebilir.

Örgüte normatif bağılığını yordayan işyerinde verilen eğitimin yararlılığı ile örgüte normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Yani, çalışanların işyerinden aldığıları eğitimin yararlı olduğuna inanma düzeyleri arttıkça örgüte normatif bağlılıklarını da artmaktadır. Örgüte normatif bağılığının, örgütün çalışan tarafından karşılanmasıının güç olduğu bir yatırım yapması durumunda gelişebileceğinin ileri sürülmektedir (Schooll, 1981). Örgüt içinde işyeri eğitiminin verilmesi de örgütün çalışanına yaptığı bir yatırımındır. Dolayısıyla çalışanlara yapılan bu yatırım nedeniyle (birtakım ek beceriler kazanacakları için) çalışanların kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissetmelerine, yani normatif bağlılıklarının artmasına yol açabilir.

Örgüte normatif bağılığını yordayan örgütte başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile örgüte normatif bağlılık arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Yani, çalışanların örgütte başkalarına haksızlık yapıldığına ilişkin algıları arttıkça, örgüte normatif bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Ailevi ve kültürel sosyalleşme sürecinde genel olarak örgüte sadakatın uygunluğu; örgütSEL sosyalleşme sürecinde ise özel olarak çalışanın ait olduğu örgüte sadakat göstermesinin uygun ve istenir bir davranış olduğu öğrenilir. (Meyer ve Allen, 1997). Örgüte normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşma temelinde gelişebilir. Psikolojik anlaşma, çalışan ile ör-

güt arasındaki karşılıklı yükümlülükleri içeren bir mübadele ilişkisidir. Bir ya da iki taraf açısından yükümlülüklerin yerine getirildiği ya da getirilmemeceği algısına bağlı olarak zaman içinde değişebilen öznel bir süreçtir. Çalışanın örgütten, örgütün de çalışandan bir şeyler beklediği gerçeğine dayanır. Bu bekleneler, yalnız işin miktarı ve getireceği ücretle ilgili olmayıp, çalışan ve örgüt arasında bütün hakları, ayrıcalıkları ve yükümlülükleri içermektedir (Schein, 1980; Robinson Kranntz ve Rousseau, 1994; Meyer ve Allen, 1997). Dolayısıyla, çalışan, örgütte kendisine ve başkalarına karşı haksızlık yapılmayacağını düşünür. Oysa örgütte başkalarına haksızlık yapıldığını gören bir çalışanın orgüte yönelik güven duygusu zedelenebilir ve orgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirebilir. Bu da çalışanın orgüte normatif bağlılığının olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilir.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Araştırmancı bulguları genel olarak değerlendirildiğinde orgüte bağlılığı, araştırmada yer alan değişkenlerin, orgüte duygusal bağlılık boyutunu % 17.7, devamlılık bağlılığı boyutunu % 11.5 ve orgüte normatif bağlılık boyutunu % 21.7 düzeyinde açıklama gücü olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve orgütemelli özsayıgideğişkenlerinin orgüte bağlılığın alt boyutlarını açıklamaya katkıda bulundukları saptanmıştır. Orgüte bağlılığın her bir alt boyutunun açıklanmasında orgütemelli özsayıgidegiskenlerinin önemli katkısının olduğu gözlenmektedir.

Bu çalışmada, orgüte bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak ele alan Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu orgüte bağlılık modelinden yararlanılmıştır. Araştırmancı sonucunda, yaygın bir biçimde kullanılan orgüte bağlılığın üç temel boyutunun varlığı desteklenmiştir.

Orgüte bağlılık çalışma yaşamında giderek önem kazanan bir kavramdır. Türkiye'de orgüte bağlılığın açıklanmasına katkıda bulunan değişkenlerin belirlenmesi için daha fazla çalışmaya gereksinim vardır. Gelecek çalışmaların çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde ait örgütlerde kaşılaşmalıdır olarak yapılması (kamu ve özel sektörde ait hem aynı alanında hem de farklı alanlarda faaliyet gösterenlerin karşılaştırıldığı), orgüte bağlılığın öncüleri ve sonuçlarının ortaya konması açısından yararlı olacaktır.

Orgüte bağlılık, orgütsel adalet ve orgütemelli özsayıgideğişkenlerinin çalışma yaşamı açısından önemli kavramlar olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerle ilgili olarak, bu değişkenlerin ölçümü için ya bu araştırmada yarar-

lanılan ölçeklerin kültüre uygun bir şekilde geliştirilmesi ya da kültüre özgü yeni ölçeklerin hazırlanması yararlı olacaktır.

Kaynaklar

- ALLEN, N.J., Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, (4), 847-858.
- ALLEN, N.J., Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects?. **Journal of Business Research**. 26, 49-61.
- ALLEN, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**. 49, 252-276.
- AVEN, F.F., Parker, B., McEvoy, G.M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. **Journal of Business Research**. 26, 63-73.
- BECKER, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**. 66, 32-42.
- BEHR, T.A., Taber, T.D. (1993). Perceived intra-organizational mobility: Reliable versus exceptional performance as means to getting ahead. **Journal of Organizational Behavior**. 14, 579-594.
- BIES, R.J., Shapiro, D.L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments, **Academy of Management Journal**. 31(3), 676-685.
- BLAU, G., Linnehan, F., Brooks, A., Hoover, D.K. (1993). Vocational behavior 1990-1992: Personnel practices, organizational behavior, workplace justice, and industrial/organizational measurement issues. **Journal of Vocational Behavior**. 43 (2), 133-197.
- BOBOCEL, D.R., Farrell, A.C. (1996). Sex-based promotion decisions and interactional fairness: Investigating the influence of managerial accounts. **Journal of Applied Psychology**. 81(1), 22-35.
- BRUTUS, S., Ruderman, M., Ohlott, P. (2000). Developing from job experiences: The role organization based self esteem. **Human Resource Development Quarterly**. 11(4).
- CALDWELL, D.F., Chatman, J.A., O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. **Journal of Occupational Psychology**. 63, 245-261.
- CARSON, K. D., Carson, P. P., Lanford, H., Roe, W. (1997). The effect of organization-based self-esteem on workplace outcomes: An examination of emergency medical technicians. **Public Personnel Management**. 26(1), 139-156.

- COHEN, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*. 56(3), 494-504.
- DUNHAM, R.B., Grube, J.A., Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. 79 (3), 370-380.
- ERDOĞAN, B., Kraimer, M.L., Liden, R.C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 37 (2), 205-222.
- FOLGER, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London, SAGE Publications.
- FOLGER, R., Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*. 32 (1), 115-130.
- GARDNER, D.G., Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*. 23(1), 48-71.
- GILLILAND, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*. 18 (4), 694-734.
- GREENBERG, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*. 12(1), 9-22.
- GREENBERG, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*. 72 (1), 55-61.
- GREENBERG, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*. 73(4), 606-613.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*. 16(2), 399-432.
- GREENBERG, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*. 75(5), 561-568.
- HAYES, T.L., Citera, M., Brady, L.M., Jenkins, N.M. (1995). Staffing for persons with disabilities: What is "fair" and "job related"? *Public Personnel Management*. 24(4), 413-428.
- HOLLENBECK, J.R., Brief, A.P. (1987). The effects of individual differences and goal on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 40, 392-414.
- HREBINIAK, L.G., Alutto, J.A. (1972). Personnel and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- HUI, Chun (2000). Moderating effects of organizational based self esteem on or-

ganizational uncertainty: Employee response relationships. **Journal of Management**. March.

KONOVSKY, M.A., Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**. 76, 698-707.

KORMAN, A.K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. **Journal of Applied Psychology**. 54(1), 31-41.

KORMAN, A.K. (1971). Organizational achievement, aggression and creativity: Some suggestions toward on theory on integrated theory. **Organizational Behavior and Human Performance**. 6, 593-613.

KORMAN, A.K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. **Academy of Management Review**. 1(1), 50-63.

LEMONS, M.A., Jones, C.A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: Using perception of fairness to build employee commitment. **Journal of Managerial Psychology**. 16(4), 268-281.

LEVENTHAL, G.S. (1980). What should be done wity equity theory?. In Gergen, K.J., Greenberg, M.S., Willis, R.H. (eds.). **Social Exchanges: Advances in theory and Research**. 27-55. New York: Plenum.

LI-PING TANG, T., Gilbert, P.R. (1994). Organization-based self-esteem among mental health Workers: A replication and extention. **Public Pesonnel Management**. 23(1), 127-135.

LI-PING TANG, T., Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. **Sam Advanced Management Journal**. 6(3), 25-32.

MATHIEU, J.E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**. 108(2), 171-194.

MCFARLIN, D.B., Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**. 35 (3), 626-637.

MEYER, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**. 69 (3), 372-378.

MEYER, J.P., Allen, N.J. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Resarch and Application**. Sage Publications, United Kingdom.

MEYER, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. 78(4), 538-551.

MOORMAN, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. **Journal of Applied Psychology**. 76(6), 845-855.

- MOORMAN, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*. 46(6), 759-776.
- MORRISON, E. W (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*. 37, 1543-1567.
- MOWDAY, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.
- NIEHOFF, B.P., Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3), 527-556.
- ORGEN, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *Journal of Social Psychology*. 134 (1), 135-136.
- PFEFFER, J., Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*. 38, 382-407.
- PIERCE, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L. L., Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*. 32(3), 622-648.
- ROBINSON, S.L. Kraatz, M.S., Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*. 37(1), 137-152.
- ROMZEK, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*. 32(3), 649-661.
- SCARLICKI, D.P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*. 82(3), 434-443.
- SCHAPPE, S.P. (1996). Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes. *Group & Organization Management*. 21(3), 337-365.
- SCHEIN, E.H. (1980) *Örgütsel Psikoloji*. A. Sağıtürk-Ş. Öz-Alp (Çev.), 3. baskı Eskişehir: İştirme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayımları No: 2.
- SCHOLL, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating Force. *Academy of Management Review*. 6, 589-599.
- SCHWARZWALD, J., Koslowsky, M., Shalit, B. (1992). A field study of employee's attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*. 4, 511-514.
- SHAPIRO, D.R., Buttner, E.H. (1994). Explanation: What factor enhance their perceived adequacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 58, 346-368.

- SINGER, M. (1993). **Fairness in Personel Selection**. Ashgate Publishing Ltd., England.
- SMITHER, J.W., Reily, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K., Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. **Personnel Psychology**. 46, 49-76.
- STEPINA, L.P., Perrewe, P.L. (1991). The stability of comparative referent choice and feelings of inequity:A longitudinal field study. **Journal of Organizational Behavior**. 12, 185-200.
- SULIMAN, A., Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations ? Commitment-performance relationship: A new look. **Journal of Managerial Psychology**. 15(5), 407-422.
- SWEENEY, P.D., McFarlin, D.B., Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: Amultistudy examination. **Academy of Management Journal**. 33(2), 423-436.
- THIBAUT, J., Walker, L. (1975). **Procedural Justice: A Psychological Analysis**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- WAHN, J.C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. **Group and Organization Management**. 23(3), 256-267.
- WASTI,S.A. (2000b).Meyer ve Alle'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler**. Erciyes üniversitesi Yayınları.
- WASTI, S.A. (2000b).Örgütsel bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Aycan, Z.(Ed.) **Türkiye'de Yönetim, Liderlik, ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21.Ankara
- WEINER, Y.ve Vardi,Y.(1980). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes :An integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**. 26, 81-96.
- WEISS, D.J.R., Davis, R.V., England, G.E., Lofquist, L.H. (1967). **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation 22**. Work Adjustment Project Industrial Relations Center. University of Minnesota.
- WOOK KO, J., Price, J.L., Mueller, C.W. (1997). Assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of Applied Psychology**. 82(6), 961-973.
- YILDIRIM, F. (1996). **Banka Çalışanlarında Algılanan Rol Çatışması ve Belirsizliği ve İş Doyumu İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki**. Yayınlannamamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILDIRIM, F. (2002). **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**. Yayınlannamamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.