

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Filiz ALPER

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ BELİRLEYİCİSİ OLARAK  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI: ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN BEŞ  
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2007

## İÇİNDEKİLER

SEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	iii
ÖZET	v
SUMMARY	vi
ÖNSÖZ	vii
GİRİŞ	1

### I. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	3
1.2. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Adaletin Gelişimi	5
1.2.1. Dağıtım Adaleti	6
1.2.1.1. Dağıtım Adaleti Kuramı (Distributive Theory)	7
1.2.1.2. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)	8
1.2.1.3. Göreli Yoksunluk Kuramı (Theory of Relative Deprivation)	9
1.2.1.4. Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory)	10
1.2.2. İşlem Adaleti	10
1.2.2.1. Süreç Adaleti Kuramı (Procedural Justice Theory)	11
1.2.2.2. Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory)	12
1.2.3. Etkileşim Adaleti	14
1.2.3.1. Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory)	15
1.2.4. Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırması	15
1.3. Örgütsel Adalet Etki Eden Faktörler, Örgütsel Adaletin Örgütler İçin Önemi ve Sonuçları	18
1.4. Tutum ve Davranışlar	23

### II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	26
2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramsal Sınıflandırma	29
2.2.1. Davranışsal Bağlılık	30
2.2.2. Tutumsal Bağlılık	31
2.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sınıflandırmalar ve Örgütsel Bağlılığın Gelişimi	32

2.4. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması (Örgütsel Bağlılık Ögeleri)	35
2.4.1. Duygusal Bağlılık	35
2.4.2. Devam Bağlılığı	35
2.4.3. Normatif Bağlılık	36
2.4.4. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Ölçeği	37
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen ve Belirleyen Faktörler	40
2.6. Örgütsel Bağlılığın Örgütler İçin Önemi ve Sonuçları	46
2.7. Çalışanların Bağlılığının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet	53

### **III. BÖLÜM**

## **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı	55
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	56
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	57
3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular	58
3.4.1. Demografik Bulgular ve İşletme Bilgileri	58
3.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	60
3.4.3. Faktör Analizi	64
3.4.4. Frekans, Yüzde Analizi ve İstatistik Veriler	67
3.4.5. Korelasyon Analizi	74
3.4.6. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Demografik Bulgular ve Çalışanlara Yönelik Bazı Değişkenlerle Analizi	75
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	83
<b>KAYNAKÇA</b>	87
<b>EK- 1</b>	
Anket Formu Örneği	97
<b>EK- 2</b>	
Araştırma Örneklem Kapsamına Alınan Otel İşletmelerinin Profilleri	101
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	103

## SEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

### ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Meyer ve Allen'in Davranışsal Bağlılık Modeli	30
Şekil 2.2 Meyer ve Allen'in Tutumsal Bağlılık Modeli	31
Şekil 2.3 Örgütsel Bağlılık Modeli	41
Şekil 3.1 Çalışanların Dağıtım Adaleti Algılamaları	70
Şekil 3.2 Çalışanların İşlem Adaleti Algılamaları	71
Şekil 3.3 Çalışanların Etkileşim Adaleti Algılamaları	71
Şekil 3.4 Çalışanların Duygusal Bağlılık Tutumları	72
Şekil 3.5 Çalışanların Devam Bağlılığı Tutumları	73
Şekil 3.6 Çalışanların Normatif Bağlılık Tutumları	73

### TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Tyler ve Blader'in İşlem Adaleti Modeli	13
Tablo 1.2 Grenberg'in Adalet Kuramlarını Sınıflandırılmasına İlişkin Örnek Modeli	16
Tablo 1.3 Örgütsel Adalet Türlerini Geliştirilen Kuramların Özet Tablo Halinde Sunumu	17
Tablo 2.1 Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Boyutları Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Kavramsallaştıran Araştırmacılar ve Yaklaşımları	38
Tablo 3.1 Demografik Bulgular ve İşletme Bilgileri	59
Tablo 3.2 Ölçekte Yer Alan Soruların Dağılımları	61
Tablo 3.3 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Çalışanların Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Faktör Yükleri	65
Tablo 3.4 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Frekans, Yüzde Analizi ve İstatistik Veriler	68
Tablo 3.5 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Frekans, Yüzde Analizi ve İstatistik Veriler	69
Tablo 3.6 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki	75
Tablo 3.7 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Cinsiyete Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	76
Tablo 3.8 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık	

Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	77
Tablo 3.9 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Medeni Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapması	77
Tablo 3.10 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	78
Tablo 3.11 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Buldukları Otel İşletmesinde Çalışma Sürelerine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	79
Tablo 3.12 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Ortalama ve Standart Sapması	79
Tablo 3.13 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Çalışanların Çalıştıkları Otel İşletmesinden Duydukları Memnuniyete Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	80
Tablo 3.14 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Çalıştığınız Oteli Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumuna Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	80
Tablo 3.15 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Maaş Memnuniyetine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	81
Tablo 3.16 ANOVA ve t Testi Analizi Sonuçları	82

## ÖZET

Küreselleşme sürecinin hızlandığı ve rekabetin uluslararası boyutlara taşındığı günümüzün her geçen gün değişen ve gelişen iş dünyasında insan kaynaklarının önemini kavrayan günümüzün başarılı işletmeleri, çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler. Çalışanların örgütün amaç, değer ve hedeflerini kabullendiği, bunları gerçekleştirme ve örgütte kalma doğrultusunda güçlü istek duyduğu örgütsel bağlılık, bu bağlamda örgütün etkinliği ve verimliliği için kilit öneme sahiptir. Bir işletmede örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör olmakla birlikte, bu sonuçları etkileyen en önemli etken, bir örgütte adaletli uygulamaların varlığını ifade eden örgütsel adalet algılamasıdır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamalarını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen alan çalışmasında, Türkiye'nin önemli turistik merkezini oluşturan Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli bölümlerinde çalışan 513 işgören örneklem kapsamına alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı tutumları ile örgütsel adaletin üç ögesi olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamalarının ortaya konulması amacıyla frekans, yüzde, faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden yararlanılmış ve araştırma kapsamına alınan örneklem kütesi kapsamında çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Korelasyon analizi uygulanmıştır. Son olarak çalışanların örgütüne yönelik bağlılık tutumlarının ve örgütsel adalet algılamalarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğine ilişkin verilerin analizinde ANOVA ve t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık tutumları ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

**THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AS THE DETERMINER OF  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE EMPLOYEES: A STUDY  
CONCERNING THE 5 STARS HOTELS ENTERPRIZES IN THE DISTRICT OF  
ANTALYA**

In constantly changing and developing business world where the globalisation rises rapidly and is transferred to international extents, grasping the importance of human resources the modern successful business enterprizes need to make their employees a member of the organizations. The organizational loyalty, according to which the employees accept the goals, values and aims of the organization and have a strong feeling to achieve them and remain in the borders of the organization, has a key position in the activism and efficiency of the organization. In addition to the many factors affecting the organizational loyalty, the most important one influencing the results is the perception of the organizational justice which expresses the existence of fair practice in the organization. The purpose of this study is to determine the perception of organizational justice as they are the determiners of the organizational loyalty of the employees. Acoording to the field work analyses practiced in the direction of this goal, 513 employees, working in different departments of five-stars hotels enterprizes in Antalya which is the most important tourism city of Turkey employees are made as examples. In this project, in order to prove the three dimensions of organizational loyalty (emotional, normative and continuance commitment attitudes) and three elements of organizational justice (distribution, procedure and interpersonal justice) frequency, percentage, factor, reability and validity analyses are practiced. The socalled employees are tested in terms of correlation of organizational justice and organizational loyalty in terms of correlation analyses. Anova and t test are used to observe whether to have undergone some changes in fidelity attitudes towards their organization and organizational justice perception of the employees according to demographical characteristics. Results of analysis indicate that the affective, normative and continuance commitment attitudes of the employees positive relation with distribution, procedure and interpersonal justice.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanmasında ve yetkinleşmesinde her an desteğini, dostluğunu, zamanını, yakın ilgi ve yapıcı önerilerini hissettiğim ve kendisinden hem akademik hem de insani olarak çok şey öğrendiğim tez danışmanım değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Rüyâ EHTİYAR'a; lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca bana çok şey kazandıran Sayın Doç. Dr. A. Akın AKSU'ya; çalışmanın araştırma kısmı veri analizi boyunca bilgisi, görüşlerini ve desteğini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a; tez çalışmasını titizlikle inceleyen tez komitesi üyelerine; ayrıca çalışmanın uygulama kısmında önemli desteğini gördüğüm Sayın Kubilay ÖZER Bey'e ve sektör yönetici dostlarıma, araştırmaya katılan tüm otel çalışanlarına ve her an desteğini gördüğüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Filiz ALPER

2007, Antalya



## GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi koşullarında gözlenen hızlı değişme ve gelişmeler örgütleri uzun dönemli stratejiler belirlemeye zorlamaktadır. Ulusal ve uluslar arası rekabet ortamında örgütlerin varlığı ve başarısı nitelikli insan gücünün desteğine bağlıdır. Değişen bu koşullar çerçevesinde tüketici ihtiyaç ve beklentileri de değişmiştir. Tüketiciler artık beklentilerine uygun kaliteli hizmet ve ürün almayı tercih etmektedir. Örgütlerin ise bu değişimi yönetmesi ve başa çıkabilmesini artık son derece önemlidir. Çalışanların örgütüne yönelik bağlılığı bu noktada işletmeler için kilit öneme sahiptir. Çünkü örgütüne yönelik bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaç, değer ve hedeflerine gönülden adanmışlığın etkisiyle onun başarısı için çalışmaya isteklidir ve bunun için çaba sarf ederler. Böyle çalışanların varlığı işletmenin verimliliği, performansı ve etkinliğini için oldukça önemlidir. Örgütüne düşük derece bağlılık duyan işgörenlerinin ise bu noktada desteği görülemez. Çünkü işletmesine düşük derece bağlılık duyan çalışan sadece kendi çıkarları doğrultusunda o işletmede bulunur ve örgüt onun için bir anlam taşımaz. Bu tür çalışanların işletmeden ayrılma eğilimleri yüksek olmakla birlikte, örgütünün kritik dönemlerinde bile işletmeden ayrılabilirler. Çalışanların işletmeden ayrılması ise örgüte maliyet, zaman, para kaybı yaratır. Örgütsel bağlılık, hem akademik hemde yönetsel anlamda son 25 yıl içerisinde üzerinde oldukça durulan bir kavram olmakla birlikte, bu yönde birçok ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen gerek örgüt içinden ve gerekse örgüt dışından kaynaklanan birçok faktör vardır. Örgütteki ücret politikası, yöneticinin davranışları ve en önemlisi bunların kazanımında adaletli uygulamaların var oluşudur. Örgütsel adalet, işletmedeki adaletli uygulamaları anlatırken, kazanımların çalışanlar tarafından nasıl algılandığına yönelik bir kavramdır. Sonuç olarak çalışanların örgütüne ve yöneticisine yönelik olumlu veya olumsuz algılamaları (adaletli veya adaletsiz algılama) tutumlarını (örgütsel bağlılıklarını), bu tutumları ise onların davranışlarını (örgütten ayrılma, devamsızlık yapma) etkileyecektir.

Turizm sektörü ülkelerin makro ve mikro ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. 1980'li yıllardan sonra büyüyen ve gelişen turizm sektörü ülkeler için giderek önemli bir hale gelmiş ve uluslar arası rekabet boyutlarına ulaşmıştır. Turizm işletmelerinin en önemli girdisi "insan" faktörü olup, işletmelerin verimliliğinde ve etkinliğinde oldukça büyük öneme sahiptir. Turizm sektörünün emek yoğun yapısına bağlı, hizmet kalitesinin doğrudan bu hizmeti alan tüketici tarafından gözlenmesi, memnuniyeti veya memnuniyetsizliği doğrudan etkilemektedir. Böyle bir işletmede ise birey ve örgüt arasındaki amaç, değer ve hedeflerdeki uyumun derecesi ve çalışanların örgütüne yönelik bağlılığı oldukça önemli bir husustur.

Bu çalışmasının temel amacı ise, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personellerin “örgütsel bağlılığının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamalarını belirlemek” ve otel işletmeleri için çıkarılacak sonuçları tartışmaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın birinci ve ikinci bölümde, çalışmanın kavramsal modelini oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin teorik alt yapı ve kavramlar arasındaki ilişki literatür taraması doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümde ise, araştırmanın amacı doğrultusunda, turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanan anket yöntem, bulgu, analiz ve sonuçları incelemeye yönelik çalışmalar ve otel işletmeleri açısından çıkarılacak sonuçlar yer almaktadır.

# I. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde, çalışmanın teorik alt yapısı çerçevesinde, adalet kavramı, örgütsel adalet kavramına ilişkin açıklamalar, örgütsel adalet türleri ve örgütsel adaletin gelişimine ilişkin kuramsal yaklaşımlar yer almakta olup, daha sonra örgütsel adaletle etki eden faktörler, örgütler için bu kavramın önemi ve sonuçları ele alınıp, bu bölümün son kısmında algılanan örgütsel adaletin tutum ve davranışlarla ilişkisi literatür taraması doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### 1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kelimesi Arapça bir kelime olup, “Adl” kelimesinden türemiştir. Sözlük anlamı ise, hak sahibine hakkını vermektir. İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet ya da tek tüze, uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen geniş kapsamlı bir kavramdır (Çakır, 2006, s. 17). Clawson (1999) ise adaleti doğru söyleme, sözünü tutma, dürüstlük, adillik ve bireylere saygı göstermek olarak tanımlamıştır (Çınar Altıntaş, 2002, s. 32).

Adalet konusu örgütsel alanda 25 yılın üzerinde araştırılan bir konu olmakla birlikte, bu konudaki çalışmalar Plato ve Sokrates’e kadar uzanan felsefi bir çalışma alanı haline gelmiştir. Plato adaleti bir erdem olarak görüp, güce bakılmaksızın herkesin eşit şekilde kaynaklanmasını savunur (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001, s. 425). Bu ise “mutlak eşitlik” anlamına gelir. Aristoteles, toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu ileri sürmüş ve “dağıtıcı adalet” ile “denkleştirici adalet” ayrımını yapmıştır. Bu düşünceye göre dağıtıcı adaletin ilkesi eşitliktir. Ancak söz konusu eşitlik Platon’un benimsediği “mutlak eşitlik” değil, “orantılı” eşitliktir ve daha çok hak eden bireye daha çok vermeye dayanır. Aristoteles, emeğin sadece niceliğinden değil niteliğinin de göz önüne alınması gerektiğini saptamış ve karşılıklı alışveriş ilişkisinde eşit ilişkinin gerçekleşmesi için “ortak ölçü” geliştirilmesi üzerinde durmuştur (Çakır, 2006, s. 17). Psikolog Rawls (1971) adaleti sosyal hayatın en önemli erdemi olarak belirtir. Buradan açıkça anlaşılacağı gibi insanlar için adalet önemli bir unsurdur (Ambrose, 2002, s. 803).

Adalet yaşamda ihtiyaç duyulan çeşitli kaynakların (ödül, ceza) dağıtımında ve toplumsal düzenin sağlanmasında yol gösterici bir ilke olarak ele alınması gereken bir kavramdır (Çakır, 2006, s. 17). Küçük gruplardan tüm topluma kadar her büyüklükteki sosyal sistem ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı ile ilgilenir. Dağıtımda algılanan adaletsizlik ise bu düzeni bozan sonuçlara yol açar. Bu bağlamda sosyal sistemler bu konuyla ilgili üyelerini memnun etme ve etkin bir dağıtım yapma konusuna büyük önem verir (Yıldırım, 2002, s. 17). Toplumun temelini oluşturan bir ailede çocuklar arasında yapılan haksız veya eşit olmayan davranışlar tepkiyle karşılandığı görülür.

Ödüller, toplumsal düzenin bir parçası olan örgütlerde yüksek verimliliği sağlaması açısından önemli görülürken, çalışanların ihtiyaçlarında da ödüller gereklidir (Cohen, Willits, Josefowitz, 2001, s. 154). Sonuç olarak bireylerin ihtiyaçları için gerekli olan kaynakların dağıtımında adalet unsuru hertürlü sosyal sistemde son derece önemlidir. Sosyal sistemin tüm alanını kapsayan ve bu derece önemli olan adalet kavramı birçok disiplinden gelen filozofların, hukukçuların, psikologların, sosyologların çalışma alanı içerisinde görülmektedir.

Adalet kavramı birçok kavram ile ilişkilendirilmektedir. En çok ifade edilen kavram ise eşitliktir. Eşitliği adalet olarak belirten ifadeler son derece yanlış ve düzeltilmesi gereken bir husustur. Eşitlik kişilerin aynı kazanımlara sahip olmasını anlatır. Fakat Aristoteles'in de belirttiği gibi eşitlik mutlak değil "orantılı" eşitliktir. Daha farklı bir ifade ile belirtirsek, eşitlik kişiler arasında hiçbir ayırım gözetmeksizin kaynakların dağıtımını öngörürken, adalet kavramı kişilerin katkılarına dikkate alır. Çakır'ın (2006) çalışmasında adaleti "mutlak" eşitlik olarak görmemektedir. Örneğin bir örgütte kişilerin yaptığı iş, sorumluluğu ve katkısı dikkate alınmaksızın yapılan ücret paylaşımında kişiler bunu adaletsiz olarak algılayacaktır (Çakır, 2006, s. 18). Sonuç olarak kişiler kazanımlarının verdikleri oranda olmasını öngörüp, bu kazanımlarını ise belirli ölçütlerle belirlenmesini ister. Kişiler toplumsal yaşamda nasıl adaletli uygulamaları beklerse, yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri örgütlerinde de bu beklentiye sahip olurlar.

Örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul eden bu araştırmacılar (Stouffer ve diğerleri, 1949; Homans, 1961; Adams, 1965; Crosby, 1979; Leventhal, 1976, 1980; Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, Fry, Krauz, 1980; Lerner, 1977, 1980) örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişilerarası adalet kuramları (Adil Dağıtım Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Eşitlik Kuramı, Adalet Yargı Kuramı, İşlem Adaleti Kuramı, Dağıtım Tercihi Kuramı, Adalet

Güdü Kuramı) yoluyla açıklamaya çalışmışlardır. Ancak, örgütte uygulanan ilk sosyal adalet kuramları özel olarak örgütlerde değil, daha çok genel sosyal etkileşimlerde adalet ilkelerini test etmeye çalışmışlardır. Öte yandan, örgütsel davranışın pek çok yönünü açıklamak için bu kuramdan yararlandığında başarıları sınırlı kalmaktadır. Daha yakın dönemlerde konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak gelişmiş bir literatür oluşturulmuş, işyerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2002, s. 28).

Örgütsel adalet bir işyerinde adaletin rolünü açıklamakla birlikte, örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesi ve çalışanların memnuniyeti açısından önemli bir kavramdır (Greenberg, 1987, s. 399). Örgütsel Adalet, elde edilen kazanımların nasıl dağıtılacağına ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığına ilişkin bir kavramdır (Ambrose, 2002, 803). Örgütsel adalet kavramı işgörenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasına ve karar vericilerin çıktılarının paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir (Çınar Altıntaş, 2002, s. 32). Geniş bir ifade ile örgütsel adalet, ödül ve cezaların nasıl dağıtılması gerektiğini önerir ve dağıtım kararlarındaki prosedürlerin nasıl kullanılması gerektiğini içerir. Sonuç olarak örgütsel adalet, çalışma yaşamında giderek önem arz eden bir konu olmakla birlikte, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Örgütsel adalet konusunu ele alan ve bu yönde kuramlar geliştiren araştırmacılar (Homans, 1961; Adams, 1965; Leventhal ve diğerleri, 1980) yapmış oldukları çalışmalarında, örgütsel adaletin, örgütsel etkinliği ve personel memnuniyetini sağlamada önemli bir unsur olduğu fikrini öne sürmektedir (Greenberg, 1990, s. 399).

## **1.2. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Adaletin Gelişimi**

Adalet konusunun araştırmacıların ilgisini çekmesi 1940’lı yıllara dayanmaktadır. Bu tarihlerdeki adalet konusunu ele alan araştırmacılar, Stouffer, Suchman, DeVinney, Star & Williams (1949) olup, askeri yaşamdaki adalet algılamalarını içeren bir yaklaşımla bunu ortaya koymuşlardır (Greenberg, 1987, s.12).

Çalışmalarında farklı durumlardaki askerlerin kendilerinin sahip oldukları belirli standartlarla farklı bir durumdaki kişi ile karşılaştırması sonucunda sahip oldukları yoksunluk

veya memnuniyet hislerini anlatmaktadır. Bunun sonucunda geliştirdikleri kuramı ise “görelî yoksunluk kuramı (reactive content teory)” olarak adlandırmışlardır. Stouffer ve arkadaşları güneydeki siyah askerler ile kuzeydeki siyah askerler arasında kıyaslama yaparak bunu örneklendirmişlerdir. Bu kıyaslamaya göre; güneydeki siyah askerlerin askeri yaşamından çok memnun olduklarını ve buna karşın kuzeydeki askerlerin ise sosyal ve ekonomik şartların iyi olmasına rağmen memnuniyetinin daha az olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak, güneydeki askerler sivil hayatlarına karşılık, askeriye de kendilerini çok özel hissediyorlar, fakat kuzeydeki askerler sivil hayatlarındaki sosyal- ekonomik koşulların iyi olmasına karşılık kendilerini askeriye de daha az memnun hissediyorlardır (Greenberg, 1987, s.12). Daha sonraki örgütsel adalete ilişkin kuramlar incelendiğinde Homans’ ın Dağıtım adaleti kuramı (1961) (Distributive justice teory) ile çalışmaların örgütsel alanda başladığını ve Adams’ın Eşitlik kuramı (1965) (Equity teory) ile devam ettiğini empirik çalışmalarda izlenmektedir. Buradan ise örgütsel yazında adalet kavramının özellikle 1960 ve 1970’li yıllarda büyük ilgi uyandırdığını belirtebiliriz. Genel anlamda ise bu ilk araştırmacıların üzerinde durdukları konularsa ücret ve işle ilgili ödüllerin dağıtımdaki adalet algılamaları olmuştur (Greenberg, 1987, s. 9). Var olan kuramların sunduğu eksikliklerin anlaşılması üzerine alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çeken kuramlar geliştirilmiştir. Bu alanda geliştirilen ilk kuram ise, Thibaut ve Walker’ın çalışmalarıdır (Greenberg, 1990, s. 404). Örgütsel adaletle ilgili araştırmaların hacmi artıkça bu konuda farklı bir boyut olan etkileşim adaleti ele alındı. Etkileşim adaletini ayrı bir adalet çeşidi olarak belirten ilk araştırmacılar ise, Bies ve Moag (1986) olmuştur.

Örgütsel Adaletin temelinde iki unsuru vardır. Bunlar;

- Dağıtım adaleti ve
- İşlem adaletidir.

Daha sonra örgütsel yazında geliştirilen modelse,

- Etkileşim adaletidir (Ambrose, 2002, s. 804).

### **1.2.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, kazanımların veya ödüllerin dağıtımda, kişilerin bu dağıtımını adaletli ve eşit algılayıp algılamadığına yönelik inançlarıdır (Baron ve Kreps, 1999, s. 107). Dağıtım adaleti oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır (Özdevecioğlu, 2003, s.78). Farklı bir ifade ile kazanımlardaki adalet algılamasını vurgulamaktadır. Dağıtım adaleti ile ilgili çalışmalar

Adams'ın eşitlik kuramı ile başlamaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 279). Dağıtıcı adalet yazınının önde gelen eserleri olarak gösterilen; Homans- 1961, Leventhal- 1976'ın çalışmalarından bu yana yazındaki yayın çıktılarının hacmi çok büyük boyutlara ulaşmıştır (Ambrose, 2002, s. 804). Dağıtıcı adalet fikrinin ortaya çıkışı aslında Adams'tan önce Stouffer tarafından 1949, Homans tarafından 1961 yılında ortaya atılmış fakat bilimsel olarak anılması Adams ile birlikte olmuştur. Bu nedenle dağıtım adaleti teorisi Adams'a dayandırılmaktadır (Greenberg, 1990, s. 419). Literatürde bu konuda önemli araştırmaların verilerine dayanarak, dağıtım adaletini kavramsallaştıran kuramları, Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ve Leventhal'ın "Adalet Yargı Kuramı" olarak belirtebiliriz.

Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir (Ambrose, 2002, s. 804). Dağıtım adaletinde esas olan bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Cole ve Flint, 2004, s. 19; Fields, Pang ve Chiu, 2000, s. 548; Lemons ve Jones, 2001, s. 270). Dağıtım adaleti iş memnuniyeti, personelin işletmede kalması, yönetim hakkındaki tutumlarını etkileyen çok önemli bir olgudur (Fields, Pang ve Chiu, 2000, s. 549). Dağıtım adaletinde spesifik olarak karşılaştırılan konu ise ücrettir (Scandura, 1997, 60; DeConinck ve Stilwell, 2004, s. 226). Dağıtım adaletine ilişkin McFarlin & Sweeney- 1992 ve Folger & Konovsky- 1989 yapılan çalışmalarda dağıtım adaleti ve ücret memnuniyeti arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur (DeConinck ve Stilwell, 2004, s. 226).

### **1.2.1.1. Dağıtım Adaleti Kuramı (Distributive Theory)**

Bu kuram Homans (1961) tarafından geliştirilmiştir. Homans Dağılımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yaratacağını, dağılımda denkliğin gerçekleşmesi ile adaletin mümkün olabileceğini belirtir. Buna göre, dağılımda denkliğin kazanç, yatırım (maliyet), karın hesaplanması ile saptanabileceğini belirtmiştir. Bu dağılımın adil olup, olmadığı ise ortamdaki bir başka kişinin veya başka bir ortamdaki kişi ile bireyin kendi yatırım ve kazançlarını karşılaştırılması ile anlaşılabilir. Buna göre farklı iş grubundaki iki kişinin katlandığı maliyet oranında karları eşit olduğunda adalet gerçekleşmiş olacaktır. Homans'a göre bulunulan hiyerarşik konum, işte katlanılan maliyet ya da yatırımları belirlemekte, kişiler buna göre kazanç aldıklarında, dağılımda adalet sağlanmış olmaktadır. Ayrıca Homans insanların karlarının sadece sayısal ve maddi değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de

değerlendirebilecekleri üzerinde durmuştur (Çakır, 2006, s. 22). Ancak Homans'ın kazanç, maliyet ve kar hesaplaması karmaşık iş yapıları, çok çeşitli iş alanları göz önüne alındığında basitçe yapılabilecek nitelikte değildir. Homans'ın kuramının açıklayamadığı diğer bir konu ise bireylerin kendi kazanç ve maliyetlerinin aynı olmaması durumunda adaletin nasıl sağlanacağıdır. Her iki tarafta yatırımların ne olduğu konusunda uzlaşmaya varamayabilir, önem verdikleri yatırımlar farklı olabilir. Örneğin, eğitim düzeyi deneyimden daha önemli bulunulabilir (Çakır, 2006, s. 23).

### 1.2.1.2. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adams'ın (1965) eşitlik kuramı, kişinin kendi çabaları veya katkıları dahilinde elde ettiği kazanımı başkaları ile kıyaslaması sonucu algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumudur (Greenberg, 1987, s. 11). Bu kuram Adams tarafından Homans'ın dağılımda denklik kuramına dayanılarak geliştirilmiştir (Çakır, 2006, s. 23). Adams'ın eşitlik kuramında iki tarafın varlığı söz konusu olmakla birlikte, iki değişkenden söz eder. Bunlar girdiler/ katkıları (inputs), çıktıları/ kazanımları (outputs) olarak belirtilip (Baron ve Kreps, 1999, s. 107), aşağıdaki şekilde formüle edilir;

$$\frac{\text{Kişinin kazanımları}}{\text{Kişinin katkıları}} = \frac{\text{Diğer kişinin kazanımları}}{\text{Diğer kişinin katkısı}}$$

Burada girdiler, işteki çaba, eğitim, üstlenilen sorumluluk olarak sıralandırılabilirken, çıktılar ise ücret, prim, ödül veya ceza olarak belirtilebilir.

Bu oranın düşük veya yüksek çıkması bazı davranışsal ve duygusal tepkilere neden olur. Kişinin kendini başkaları ile karşılaştırması sonucu bu oran yüksek çıkarsa kişi "suçluluk", düşük çıkarsa kişi "kızgınlık" hisseder (Greenberg, 1990, s. 401). Çalışanların adaletsizlik yönündeki algılamaları sonucunda oluşan duygusal tepkileri kişinin birçok yönlü davranışlarına ve tutumlarına etki eder (işten ayrılma, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, performans düşüklüğü) (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 280; Greenberg, 1987, s. 11).

Adams adaletsizliğe karşı ortaya çıkan duygusal ve davranışsal tepkileri Festinger' in (1957) "Bilişsel Çelişki Kuramı" na dayanarak açıklamıştır. Bilişsel çelişki kuramına göre, bireyin kendisine ilişkin beklentilerine uygun olmayan sonuçlarla karşılaşması durumunda yaşadığı psikolojik uyumsuzluk onda bir huzursuzluk ve gerilim yaratır. Bu gerilim şiddeti



adaletsizliğin derecesine bağlıdır (Çakır, 2006, s. 26). Bu karşılaştırmayı yaptığı kişiler (referans alınan bireyler), hem örgüt içerisinde olabileceği gibi örgüt dışarısında ya da yakın çevresindeki kişiler olabilir.

Adams' a göre bu durumun eşit olmadığı durumlarda birey bunu değiştirmek için davranışsal tepkileri şöyle sıralanabilir;

1. Kendi yatırımlarında değişiklik ortaya çıkarabilecek şekilde davranmak (iş kalitesini ve verimini azaltmak),
2. Kendi sonucunda değişiklik ortaya çıkaracak biçimde davranmak (daha fazla kazanım isteme),
3. Kendi yatırım/ sonuç oranına ilişkin algıları çarpıtmak,
4. Diğer kişinin yatırımının ya da sonucunun değişmesi için çaba gösterme,
5. Fiziksel olarak söz konusu ortamdaki uzaklaşmak,
6. Kendini karşılaştırdığı kişiyi değiştirmek (Yıldırım, 2002, s. 32; Çakır, 2006, s. 26).

Bu teori ile ilgili daha sonra birçok öneri sunan ve bu konuda birçok eşitlik versiyonları geliştiren ise Walster (1973), Walster & Berscheid (1978) olmuştur. Diğer bir ifade ile Walster Eşitlik teorisi sağlamlaştıran isimdir (Greenberg, 1987, s. 11; Greenberg, 1990, s. 419- 420).

### **1.2.1.3. Görelî Yoksunluk Kuramı (Theory of Relative Deprivation)**

Görelî Yoksunluk Kuramı, daha öncede bahsedildiği gibi Stouffer, Suchman, DeVinney, Star & Williams (1949) tarafından adlandırılmıştır. Bu kuramla ilgili bahsedilebilecek diğer kişi, Crosby (1979)'dir. Crosby bu kuramını, Stouffer, Suchman, DeVinney, Star & Williams (1949) kuramından geliştirmiştir.

Bu kurama göre kişi belirli ödül dağıtımında kendisi ile başkalarını birçok faktöre göre kıyaslar. Bu kıyaslaması sonucunda hissettiği yoksunluk hissini anlatır. Bunun sonucunda ayrıca içerleme (gücenme) gibi birçok tepki gösterir (Greenberg, 1987, s. 12). Görüleceği gibi görelî yoksunluk kuramı, kişilerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucu yaşadıkları adaletsizlik hissini veya yoksunluğunu ifade eder.

#### **1.2.1.4. Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory)**

Leventhal (1976, 1980) tarafından geliştirilen bu kuram Adams'ın Eşitlik Kuramına alternatif olarak geliştirilmiştir. Adams'ın eşitlik kuramında kişiler adil dağılımı, kazançlarının katkıları oranında olup olmaması ile değerlendirmektedir. Leventhal, “Adalet Yargı Kuramı’nda bir adım öne çıkarak, dağılımda bu kuralın çalışanlar tarafından ihlal edilebileceğini düşünüp, adil dağılım kuralları geliştirmiştir. Bu kurallar; 1. “Katkı”, 2. “Eşitlik”, 3. “İhtiyaç” olarak belirlenmiştir (Greenberg, 1987, s. 13). Leventhal bu kuramda adaletli dağılımı bu kuralları uygulayanlar açısından ele almıştır. Dağılımı yapanlar karşılaştıkları duruma göre farklı şekillerde bu kuralları uygulayabilirler. Örneğin, sosyal harmonik bir grupta kişilerarası uyumu bozmamak için eşit dağıtıma başvurulabilir (Greenberg, 1990, s. 401). Kişi burada adil dağılım yaratılması adına proaktif bir süreç içerisine girer (Greenberg, 1987, s. 13). Bu kuramda temel ilke, birkişinin farklı kriterleri izleyerek farklı zamanlarda dağıtım kuralı uygulamasıdır.

Daha önce yapılan açıklamalar ışığında, dağıtım adaletinin temelini oluşturan kuramlar Adams'ın “Eşitlik Kuramı” ve Leventhal'ın “Adalet Yargı Kuramı” olup, bu kuramlar arasındaki en belirleyici fark, Eşitlik Kuramının sadece “hak etme” ilkesinden yola çıkarak kazanımlarının adilliğini değerlendirmesi, Adalet Yargı Kuramının ise, bu kazanımların adil olup olmadığını değerlendirmesi sadece katkı kriterine göre değil ihtiyaç ya da eşitlik kriterlerine dayanmaktadır.

Adalet konusunda yapılan ilk çalışmalar örgütsel adaletin yalnızca kazanımların dağıtımını üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda çalışmalar ilerledikçe adalet algılamalarının oluşması sadece sonuçlara değil, bu sonuçları oluşturan işlemler üzerine odaklanmıştır.

#### **1.2.2. İşlem Adaleti**

1980’li yıllarda adaletle ilgili araştırmalar yön değiştirerek süreçlerdeki adalet algılaması üzerine yoğunlaşmıştır (Ambrose, 2002, s. 804). İşlem adaleti, bireylerin sadece çıktılarının adaletli olup olmaması üzerindeki algılamaları değil, bununla birlikte kararların alınmasındaki süreçlerdeki adalet algılaması ile ilgilenmektedir. Bu noktada, eğer siz sonuçların adaletsiz olduğuna inanıyorsanız, bu noktada süreçlerinde adaletsiz olduğuna inanıyorsunuzdur. Farklı bir ifade ile eğer terfi sonuçlarınız başarısızsa seçimlerdeki

süreçlerin adaletli olup olmadığını düşüneceksiniz. Sonuç itibariyle süreçlerdeki adil uygulamaların varlığı adil sonuçları doğurur (Baron ve Kreps, 1999, s. 108).

Süreç adaletinin örgütsel alanda gelişmesi, Tribaut ve Walker (1975) ve Leventhal (1980)' in çalışmalarına dayanmaktadır (Greenberg, 1990, s. 411). Thibaut ve Walker (1975) çalışmasından sonra bulgular gösterdi ki, adalet ile ilgili algılamalarında sadece sonuçlara değil bu sonuçları etkileyen süreçlerde de önemli bir etkidir (Mossholder, Bennett ve Martin, 1998, s. 131). Performans değerlendirme ve işlem adaleti arasında pozitif ilişki bulunmakla birlikte, süreçlerdeki uygulamaların adilliği, çalışanların birçok tutum ve davranışına (iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı gösterme, örgütten ayrılma, misilleme ve hırsızlık) etki etmektedir. Konovsky ve Cropanzano (1991) görgül araştırmalarında bu yönde bulgulamışlardır (Erdoğan, 2002, s. 556; Flint, 1999, s. 4). Bir örgütte performans değerlendirme doğru bir şekilde işlerse o takdirde çalışanlar performans değerlemeye bağlı süreçlere güvenir. Flint (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ve yapılan diğer araştırmalarda, performansı düşük olan bireylerin süreçlerdeki adaleti sorgulama tutumları içerisine yönelimlerini belirtmiştir (Flint, 1999, s. 1). Performansta olduğu gibi ayrıca terfi kararlarında da süreç adaletindeki algılamalar önemli bir yere sahiptir (Lemons ve Jons, 2001, s. 268). Bu nedenle süreç adaletindeki kararların ya da dağıtımlardaki kriterlerin ne olduğunun, bunların nasıl uygulandığının açıkça personele anlatılması gerekir.

Bu bağlamda süreçlerdeki adaletsiz algılamalar, dağıtım adaletinde olduğu gibi adaletsiz sonuçları doğurmakla birlikte, bu durum çalışanların birçok tutum ve davranışını etkiler. Yapılan araştırmalarda süreçlerdeki adaletli uygulamaların çalışanların örgütünden duyduğu memnuniyetini artırıp, artırmadığına yönelik tutumsal konular ele alınmıştır (Schmit ve Dörffel, 1999, s. 443). Farklı bir çalışmada ise, süreç adaleti algılamalarındaki düşüklüğü, kişilerin stres hatta sağlık problemleri yaşamasındaki etkilerini incelemiştir (Elovainio, Kivimaki, Vahtera, Virtanen ve Jarvinen, 2003, s. 380).

#### **1.2.2.1. Süreç Adaleti Kuramı (Procedural Justice)**

Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirmiş bir kuramdır (Greenberg, 1990, s. 402). Bu kuram hukuktan türemiştir. Hukuki kararların alınmasında Thibaut ve Walker, kullanılan prosedürlerin halkın kabulünde derin etkisi olduğunu bulmuşlar ve bu yönde bir kuram geliştirip, bu kuramı "işlem adaleti" olarak adlandırmışlardır. Kuramda üç ayrı taraf

bulunmaktadır. Bunlar; iki taraf (davalı ve davacı), üçüncüsü ise aracı tarafı oluşturan yargıçtır (Greenberg, 1987, s. 13). Buradan anlaşılacağı gibi kuram mahkemelerdeki davaların çözüm aşamalarını anlatmaktadır. Burada iki tür kontrolden bahsetmişlerdir. İlki, delillerin ortaya konulduğu süreç aşamasındaki kontrol (süreç kontrolü) ve ikincisi ise, bu delillerin ortaya konulduğu karar aşamasındaki kontrol (karar kontrolü). Thibaut ve Walker'ın çalışmalarından açıkça anlaşılacağı gibi bireyler sadece sonuçlar üzerinde değil, bu sonuçları etkileyen süreçlerinde adil olup olmadığını üzerinde kontrol sahibi olmayı istemektedir. Thibaut ve Walker'ın çalışması ile süreçlerdeki adaletli uygulamalar ele alınmış, daha sonra ise birçok araştırmacı tarafından örgütlere uyarlanmıştır (Greenberg, 1987, s. 14).

### **1.2.2.2. Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory)**

Dağıtım tercihi kuramı, Leventhal, Fry ve Karuza tarafından 1980 yılında, Adalet Yargı Kuramına dayanılarak geliştirilmiştir. Prosedürlerle ilgili süreçleri içermektedir. Adil uygulamaların gerçekleşmesi amacıyla hangi uygulamanın kullanılması gerektiğini savunur (Greenberg, 1987, s. 14). Kuramında adil uygulamaların gerçekleşmesi ve adil uygulamaları doğrudan etkileyecek 6 kural geliştirmiştir. Bunlar;

1. Tutarlılık,
2. Düzeltme,
3. Temsilcilik,
4. Doğruluk,
5. Önyargılı olmama ve
6. Etik (Ambrose, 2002, s. 804; Greenberg, 1987, s. 15).

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

**Düzeltme:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilme veya o kararları düzeltebilme haklarının olmasıdır.

**Temsilcilik:** Çalışanları etkileyebilecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili bir kavramdır.

**Doğruluk:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili bir kavramdır.

**Önyargılı olmama:** Dağıtımda veya işlemde/ süreçlerde örgüt çalışanlarına önyargılı olmama kuralıdır.

Etik: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin bir kavramdır (Özdevecioğlu, 2003, s. 77).

Tyler ve Blader (2003) tarafından işlem adaletine ilişkin 4 model geliştirmiştir. Geliştirilen bu modelde iki süreç elementi (kararlardaki nitelik, davranışlardaki nitelik) ve bunun karşısında grup ve yönetici tarafından uygulanan formal ya da informal karar alımı ve davranışlar yer almaktadır. Tyler ve Blader (2003), aşağıda yer alan Tablo 1.1’ de izlendiği gibi çalışanlar veya grup, yöneticisinin biçimsel nitelikli olmayan karar alımında ve davranışlarında biçimsel nitelikli karar alımı ve davranışlar beklemektedir.

**Tablo 1.1 Tyler ve Blader’in İşlem Adaleti Modeli**

	<b>Kaynak</b>		
<b>Prosedür/ Süreç</b>		<b>Grubun Kuralları (formal)</b>	<b>Yöneticinin Davranışları (informal)</b>
	<b>Kararlardaki Nitelik</b>	Biçimsel nitelikli adaletli karar alımı	Biçimsel olmayan kararalımı
	<b>Davranışlardaki Nitelik</b>	Biçimsel nitelikli davranışlar	Biçimsel olmayan davranışlar

(Kaynak: Tyler & Blader, 2003, s. 113)

Örgütsel adaletin süreç yönüne ilişkin geliştirilen diğer bir yaklaşım ise, “kendilik ilgisi (self-interest model)” ve “grup değer modeli (group-value model)” olarak iki modelden oluşur (Greenberg, 1990, s. 407). Bu model Tyler ve Lind (1988) tarafından geliştirilmiştir. Kendilik ilgisi modelinde, kişiler kendileri ile ilgili sonuçları önemsemelerine bağlı olarak süreçler üzerinde kontrol sahibi olmayı önemserler. Ayrıca bireyler bu tür kontrolün daha istenir sonuçları ortaya çıkaracağını düşünürler (Ambrose, 2002, s. 805; Greenberg, 1990, s. 408; Cole ve Flint, 2004, s. 24). Grup değer modelinde ise bireyler gruplarla uzun dönemli bir ilişkinin olmasına değer verirler ve buna bağlı olarak da grup dayanışmasının devamını sağlayacak kuralları önemserler (Greenberg, 1990, s. 408).

Folger ve Greenberg (1985), işlem adaletini ilk kez örgütsel alanda ele alan araştırmacılarıdır. Greenberg örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel olmak üzere iki boyuttan

oluşturduğunu belirtip, etkileşim adaletini süreç adaleti içerisinde belirtmektedir (Greenberg, 1990, s. 411). Farklı bir ifade ile Greenberg (1990) çalışmasında, süreç adaletinin kişilerarası boyutu olarak etkileşim adaletinin anlaşılmasını öngörmektedir (Hendrix, Robbins, Miller ve Summers, 1998, s. 612). Bu açıklamalar dahilinde işlem adaletinin özetle iki boyutu vardır; 1. Karar alma sürecinde kullanılan işlemlerin niteliği (çalışanların kararlara katılımı), 2. Karar alma sürecinde kullanılan süreçlerin uygulanması aşamasında ortaya çıkan davranışların niteliği (çalışanlarla iletişim kurulması). Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar devam ettikçe örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşim adaleti ortaya çıkmıştır.

### **1.2.3. Etkileşim Adaleti**

1990 yıllarda Adalet araştırmalarının sosyal yönlü genişlemesine bağlı olarak yazın dünyasında ön plana çıkan etkileşim adaleti, kişilerarası etkileşimin niteliğini ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar onun süreç adaletinin bir parçası olarak görürken (Tyler ve Blader; Tyler ve Lind, 1992), diğer araştırmacılar onu üçüncü adalet türü olarak belirtmişlerdir (Bies, 2001; Materson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000). İlk kez adaletin üçüncü boyutu olarak Bies ve Moag (1986) tarafından “etkileşim adaleti” olarak adlandırılmıştır (Ambrose, 2002, s. 804). Bies ve Moag etkileşim Adaletini, “çalışanlar için başkaları tarafından yerine getirilen prosedür süreçlerindeki kişilerarası etkileşimin niteliği” olarak tanımaktadırlar (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001, s. 426). Etkileşim adaleti bu boyutuyla, kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımdaki süreçlerin işleyişi ile ilgili adalet algılamalarından ziyade kişilerarası (çalışan-yönetici) etkileşimdeki adalet algılamasını ifade etmektedir. Çalışanların haklarda memnuniyetsizlikleri ise yöneticilerine ve örgütüne karşı negatif tutumlar geliştirmesine yol açar. Grenberg (1993) çalışmasında etkileşim adaleti “bilgilendirici” ve “kişilerarası” olarak belirtmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 281).

Etkileşim adaleti, yönetici çalışan ilişkisinin adilliği ile ilgili bütünlüyci bir parça olan iletişime işaret etmektedir. Kısacası kişiler arasında adil davranışlar söz konusu olduğunda çalışanların denetçileriyle de yüksek kalitede ilişkiler kurdukları, birbirinden daha yüksek düzeyde yardımcı oldukları araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Çınar Altıntaş, 2002, s. 37). Etkileşim adaleti dağıtım ve süreç adaletinde olduğu gibi pek çok çalışmada çalışanların kişilerarası ilişkilerin niteliği olarak tutum ve davranışları etkilediği belirtilmektedir.

### 1.2.3.1. Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory)

Bu kuram Lerner (1977, 1980) tarafından geliştirilmiştir. Lerner, Leventhal'ın dağıtım tercihi kuramına bir eleştiri olarak bu kuramını geliştirmiştir. Lerner, Leventhal'ın kişilerin kar artırımında adaleti kullanabileceği fikrini reddetmiş ve mistik bulmuştur. Bu kuram dağıtım kararı alınırken ilişkilere dayanarak farklılıklar olmasını anlatır. Örneğin; bir yöneticinin, çok yakın bir arkadaşının ihtiyaçlarına daha fazla önem verip, dağıtım kararlarını maksimize etmesi durumudur. Lerner, Dağıtımdaki kararların rekabet, eşitlik, göreli eşitlik ve Marksist olmak üzere dört temel ilkede yapılabileceğini belirtmiştir.

1. Rekabet (competition); performans ıktıları oranında tahsisi,
2. Eşitlik (Parity); eşit dağıtımı,
3. Eşitlik (Equity); dağıtımın göreli katkılara göre yapılmasını,
4. Marksist adalet (Marxian Justice); ihtiyaçlara göre dağıtımın gerçekleşmesini anlatmaktadır (Greenberg, 1987, s. 13).

Bu temel ilkeler ise farklı durumlara göre değişebilmektedir. Örneğin, ihtiyaçlar önemli bulunması takdirinde bu unsursun temel alınması ile dağıtım gerçekleşir.

Örgütsel adaletin temelde üç unsuru vardır; Dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti, fakat bazı araştırmacılar örgütsel adaletin farklı boyutlarını da açıklamaktadır. Colquitt (2001) ise örgütsel adalete ilişkin 4 tür olduğunu belirtmiştir. Bunlar; dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgilendirici adalettir (Ambrose, 2002, s. 804). Bu çalışmada örgütsel adalet  boyutuyla ele alınacaktır.

şu ana kadar sıralanan adalet türlerini (dağıtım, işlem, etkileşim) kavramsallaştıran ve adalet türlerinin açıklanmasında ve gelişmesinde önemli etkileri olan kuramlar, Greenberg'in (1987) alışmasında kuramsal temellerle bağlı olarak sınıflandırmıştır. Aşağıdaki başlık altında bu kuramlara ilişkin Greenberg'in sınıflandırması yer alacaktır.

### 1.2.4. Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırması

Örgütsel adalet ile ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. Kuramların sayıca fazlalığı sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan çalışmaları iki başlık altında toplamıştır.

Bunları ise reaktif-proaktif (reactive-proactive) ve süreç-içerik (proses-content) olarak belirtmiştir (Greenberg, 1987, s. 9).

Reaktif kuramlar adil olmayan durumlardan kaçış veya kaçma şeklinde gösterilen tepkileri içermektedir. Proaktif kuramlar ise kişilerin adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşmaktadır ve çalışanların adil uygulamaları yaratma adına çabalarını konu almaktadır. Süreç kuramları, çalışanların elde ettiği kazanımlarının (ücret, terfi, gibi) nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu kuramlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasındaki süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik kuramları ise, kazanımların belirlendiği süreçlere değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adillliğini konu almaktadır. Reaktif – proaktif boyutlar ve süreç-içerik boyutları birbirinden bağımsızdır. Ancak iki farklı boyut birleştirilebilir. Greenberg Tablo 1.2’de şöyle örneklendirmiştir (Greenberg, 1987, s. 10);

**Tablo 1.2 Greenberg’in Adalet Kuramlarını Sınıflandırılmasına İlişkin Örnek Modeli**

<b>Reaktif-Proaktif</b> <b>Boyut</b>	<b>İçerik - Süreç Boyutu</b>	
	<b>İçerik</b>	<b>Süreç</b>
<b>Reaktif</b>	Reaktif-içerik Adams (1965) Eşitlik Kramı	Reaktif-Süreç Thibaut ve Walker (1975) Prosedür Adaleti
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Leventhal (1975,1980) Adalet Yargısı Kuramı	Proaktif-Süreç Leventhal, Fry, Krauze (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı

(Kaynak: Greenberg, 1987, s. 10)

Greenberg bu çalışmasında Reaktif-içerik kuramları olarak Adams’ in eşitlik kuramı ve Crosby’nin görelî yoksunluk kuramını belirtmiş, proaktif-içerik kuramı olarak; Leventhal adalet yargı kuramını ve Lerner adalet güdüsü kuramından bahsetmiştir. Reaktif-süreç olarak; Thibaut ve Walker süreç adaleti, proaktif-süreç olarakta Leventhal, Karuza, Fry Dağıtım tercihi kuramını belirtmiştir (Greenberg, 1987, s. 10).



Örgütsel adaleti ve örgütsel adaletin gelişimini sağlayan kuramları ve bu kuramların gelişimini sağlayan araştırmacıları da dikkate alarak, yukarıda bulunulan tüm açıklamalar ve literatür taraması dikkate alınarak aşağıdaki Tablo 1.3’de özetlenmiştir.

**Tablo 1.3 Örgütsel Adalet Türlerini Geliştirilen Kuramların Özet Tablo Halinde Sunumu**

Kuram	Araştırmacı/ Yıl	Kuramın Özetlenmesi	Adalet Türü
Gözetim Adaletlik Kuramı “Procedural Content Theory”	Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams (1949)	Bu kuram hukuktan türemiş adalet kuramı olmakla birlikte, kuram örgütsel alana adapte edilmiştir. Hukuki kararların alınmasında kişilerin sahip oldukları belirli standartlarla kullanılan prosedürlerin halkın kabulünde farklı bir kişi ile karşılaştırması sonucu sahip derin etkisi olduğu saptanmış, “süreç olduğu yokunluk veya memnuniyet hissidir. kontroli” ve “karar kontroli” ile	İşlem Adaleti
Dağıtım Adaleti Kuramı “Distributive Allocation Preference Theory”	Hevansall (1971) Krauza (1980)	Dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik kararlarındaki adaletin sağlanacağı önerilmiştir. yaratabileceğinden dolayı, kişilerin yatırımları Leventhal, Fry, Krauza, adil uygulamaların ve nitelikleri oranında kazanımlarını elde gerçekleşmesi adına bu uygulamaları etmesini savunur. Dağılımın adillliği ise bireyin doğrudan etkileyebilecek 6 kural kendini farklı bir kişi ile karşılaştırması sonucu geliştirmişlerdir. Bu kurallar; Tutarlılık, oluşur. Düzeltme, Temsilcilik, Doğruluk, Önyargılı	
Eşitlik Kuramı “Equity Teory”	Adams (1965)	Kişinin kendi yatırımları ve kazanımlarını başkaları ile kıyaslaması sonucu algıladığı	
Adalet Güdüsü Kuramı	Lerner (1977, 1980)	Lerner tarafından geliştirilen bu kuram eşitlik veya eşitsizlik durumudur. Bu kuram Leventhal’ın dağıtım tercihi kuramına eleştiri Adams tarafından Homans’ın dağılımda olarak geliştirilmiştir. Lerner, Leventhal’ın denklik kuramına dayanılarak geliştirilmiştir. kişilerin kar maksimizasyonunda adaleti	Etkileşim Dağıtım Adaleti
Görelî yoksunluk Kuramı “Reactive Content Teory”	Crosby (1979)	Kişi belirli dağıtımda kendisi ile başkalarını kullanabileceği fikrini reddetmiş ve mistik kıyaslar. Bu kıyaslaması sonucu sahip olduğu bulmuştur. Bu kuram dağıtım kararı alınırken yoksunluk hissini anlatır. Stouffer, Suchman, ilişkilere dayanılarak farklılıklar olmasını DeVinney, Star ve Williams tarafından anlatır. geliştirilen görelî yoksunluk kuramına	
Adalet Yargı Kuramı “Justice Judgement Theory”	Leventhal (1976, 1980)	dayanılarak geliştirilmiştir. Adams’ın eşitlik kuramına alternatif olarak geliştirilen bu kuram adaletli dağıtımın, “katkı”, “eşitlik”, “ihtiyaç” kurallarına dayanılarak sağlanabileceğini belirtmektedir.	

### 1.3. Örgütsel Adalet Etki Eden Faktörler, Örgütsel Adaletin Örgütler İçin Önemi ve Sonuçları

Greenberg (1990) çalışmasında da belirttiği gibi bir örgütte adaletli uygulamaların varlığı örgütlerin verimliliğinde önemli bir etkidir. Örgütlerdeki bu adaletli veya adaletsiz algılamalar daha öncede belirtildiği gibi çalışanların birçok tutum ve davranışı üzerine etkilidir.

Adaletli uygulamalar çalışanların örgütü ve yöneticisini algılamasında önemli bir etkidir. Çalışanların kazanımları ile ilgili dağıtımlardaki ve süreçlerdeki adaletli veya adaletsizlik yönündeki algılamaları onların memnuniyetine bağlı tutumlarını geliştirmesini sağlar. Bu tutumlarından örgütlerin verimliliğini, etkinliğini ve performansını doğrudan etkileyecek önemli bir sonuç örgütsel bağlılık olarak belirtilebilir. Çalışanların örgüte yönelik bağlılık tutumları ise çalışanların işletmeden ayrılmasına varan sonuçlara yol açabilir.

Araştırmacılar dağıtım ve işlem adaletinin çalışanların kazanımları ile doğrudan ilişkili olduğunu bulgulamıştır (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1993). Ayrıca örgütsel adaletle ilgili birçok teori bu algılamaların davranışlarla ilişkili olduğunu gösterir (Williams, Pitre, Zainuba, 2002, s. 34). Eğer kişiler adaletsiz davranışları algılayorsa o takdirde bağlılıkları azalır, iş performansları düşer ve işbirliği davranışlarına yönelmezler (Ambrose, 2002, s. 803).

Folger ve Konovsky (1989) dağıtım adaleti ile ücret memnuniyeti ile süreç adaletinden daha güçlü ilişkide, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve güvenle dağıtım adaletinden daha çok ilişkide olduğunu bulmuşlardır (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002, s.1). Farklı bir bakış açısıyla örgütsel adalet, örgütsel davranışları anlamak için anahtar bir unsurdur (Cropanzono & Folger, 1989, 1991; Cropanzono & Greenberg, 1997; Folger & Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990, 1993) (Van Den Bos, 2002, s. 866). Folger, Konovsky ve Cropanzono (1992) çalışanların performansının adalet algılamalarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Levy ve Williams, 1998, s. 55).

Yine benzer alanda yapılan birçok araştırma; Berkowitz 1987, Folger and Konovsky 1989, Greenberg 1990, Sweeney ve McFarlin 1993 çalışanların davranışlarında örgütsel adaletin önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (DeConinck ve Stilwell 2004, s. 225). Sonuç olarak adalet çalışanlar için organizasyonda ki karar vericilerin doğru karar verip vermediğinden emin olmadıkları zaman önemli bir etken haline gelmektedir (Van den Bos, 2001, s. 254).

Eğer örgütsel adalet bir işletmede önemli bulunuyorsa yani bir işletmede çalışanlara karşı adil davranışlar gösteriliyorsa, o takdirde görevlerini yerine getirmek için çalışanlar daha fazla çaba sarf ederler, organizasyonlarında kalmayı isterler, işletmelerine bağlılık düzeyleri artar, daha fazla ekstra görev üstlenirler, iş memnuniyetleri artar, iş birliği davranışları gelişir, örgütsel yurttaşlık davranışları artar ve alınan kararlara katılırlar.

Bu bulgular yakın geçmişte yapılan birçok araştırmanın da odak noktasını oluşturmakla birlikte örgütsel adaletin bu yönüne ilişkin araştırmaların ileride de artan bir şekilde araştırılacağı bilinmektedir. Bu araştırmacılar (DeConinck ve Stilwell 2004, s. 227-228; Richard, Taylor, Barnett ve Nesbit, 2002, s. 726; Lind, Kray ve Thompson, 1998, s. 2; Teo, Lim, 2001, s. 109), çalışanların bir organizasyonda adaletsiz davranışları hissettikleri zaman performanslarının düştüğünü, örgütsel yurttaşlık davranışlarının ve örgütlerine olan güvenlerinin azaldığını, protesto etme yönündeki davranışlarını arttırdığını, daha az işbirliğine yönelttiğini, işletmeye karşı bağlılık düzeyi azalttığını, işletmeden ayrılmayı tetiklediğini, başka bir işletme arayışı davranışında bulunduğunu, saldırganca (hırsızlık, şiddet gibi) davranışlara yönelttiğini belirlemişlerdir.

Colquit, Conlon, Wesson, Porter ve Ng örgütsel adaletle ilgili Meta Analitik çalışmalarının sonucunda örgütsel adaletin türü olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında otoritenin değerlendirilmesi, geri çekilme davranışlarıyla yüksek korelasyona sahip olduklarını bulmuşlardır (Colquit, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001, s. 433- 434).

Fields, Pang, Chiu (2000) Hong Kong'ta yaptıkları araştırma sonuçlarında, dağıtım ve süreç adaletindeki algılamaların çalışanların işletmede kalması, iş memnuniyeti, yöneticisinin değerlendirilmesi ve bağlılık arasında ilişkiyi bulgulamışlardır (Fields, Pang ve Chiu, 2000, s. 560).

Örgütsel adaletin örgütler için en önemli sonucu örgütsel vatandaşlık davranışına etki etmesidir. Farklı bir ifade ile araştırmacılar (Moorman, 1991; Organ, 1993) örgütsel adalet algılamalarının vatandaşlık davranışına etkileri üzerinde durmuştur (Williams, Pitre, Zainuba, 2002, s. 34). Örgütsel vatandaşlık işletmeler tarafından faydalı ve arzu edilen bir husustur (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002, s. 33). Organ (1990) dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini belirtmiştir. Eğer çalışanlar adaletsiz davranışları

hissederse, o zaman daha az vatandaşlık yönündeki çaba gösterirler. Buradan çıkarılabilecek sonuç çalışanların dağıtım adaleti algılamalarındaki olumlu durumun onların vatandaşlık davranışını artırabileceğidir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002, s. 34). Organ (1993), Moorman (1991) çalışanlarla ilgili kazanımları belirlemedeki süreçlerdeki adaletin önemini belirtmişlerdir. Moormana göre, işlem adaletinin hem örgütün resmi prosedürleri ile hem de çalışanların karar alma sürecine katılıp katılmamaları ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Fakat Moorman sadece çalışanların yöneticilerinin adaletli davranışları karşısında vatandaşlık davranışını geliştirdiğini bulmuştur. Farklı bir ifade ile Moorman etkileşim adaletinin vatandaşlık davranışlarına etkisini bulgulamıştır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002, s. 35). Williams ve arkadaşlarının 114 kişi üzerinde yapılan araştırmada da aynı yönde ilişkilendirilmiştir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002, 33). Lind ve diğerlerinin (1998) belirttiğine göre, Homans (1961) adaletsizlik yönündeki algılamalarının örgütsel yurttaşlık davranışını azalttığını vurgulamaktadır.

Yöneticinin çalışanlara adil bir şekilde muamele göstermesi örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesinde önemli bir faktördür. Konovsky ve Pugh (1994)' a göre, ödül ve algılanan adaletten daha çok çalışanlar adil muamele gösterilmesi örgütsel açıdan gerekli davranışların sergilenmesinde daha önemli olabilir. Çalışanlara adil bir şekilde davranan ve prosedürleri adil bir şekilde uygulayan yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi gerekli atmosferi yaratmak adına yöneticiler, astlarıyla ilişkilerinde adalet ilkesini yerleştirmelidirler. Bu konu ile ilgili Konovsky ve Pugh prosedürel adaletin, çalışanın yöneticisine olan güveninin gelişiminin merkezi olduğu, yöneticiye güvenin, adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide arabulucu olacağını öngören organizasyonel vatandaşlık davranışının sosyal değişim modelini test etmiştir (Çetin, 2004, s. 66).

Neden çalışanlar iş yaşamında bu gibi aşırı ve bazen de riskli tepkilerde bulunurlar? Bu daha henüz iş yaşamında cevaplanmamış bir sorundur. Bununla ilgili geliştirilen modelde, bu gibi davranışları kişisel ve psikolojik algılayıp, olumsuz cevap vermelerine yöneliktir (Cropanzano, Goldman ve Folger, 2003, s. 1019). Tüm çalışanların örgütle bütünleşmediği, yaratıcı ve yenilikçi olmadığı bir örgütün başarı şansını yakalaması bir yana, hayatta kalması bile güçtür. Rekabetin hızla arttığı günümüzde, yönetim örgütsel adaleti sağlamaya ayrı bir önem vermelidir. Çünkü bugün işletmeler çalışanlardan “çok çalışmaktan” daha fazla şey istemektedir. Bu isteklerinin sağlanmasında, işletmelerinde uygulayacakları yönetim anlayışlarının rolü çok fazladır.

Bu tutum ve algılamalarına ise gerek örgüt içerisinde kaynaklanan, gerekse dışsal etkenlerden kaynaklanan birçok faktör etki etmektedir. Greenberg (1990) çalışmasında iş çevresinin örgütsel adalet algılamasına etki edebileceğini belirtmiştir (Greenberg, 1990, s. 399).

Örgüt içerisinde kaynaklanan ve adalet algılamalarını etkileyen ve adaletli dağıtımlar sonucunda oluşan en önemli etken “güven” unsurudur. Eğer çalışanlar örgütlerine ve yöneticilerine güvenmiyorsa buna bağlı adalet algılamaları (Dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) bundan etkilenecektir. Bu ise birçok sonucu (iş memnuniyeti, personel devir hızı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) etkiler (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002, s. 270). Örgütsel adalet işgörenin örgütüne olan güvenini artırır ve işgören tatmininin artmasını sağlar (Çınar Altıntaş, 2002, s. 33). Pillai (2001)’nin de belirtmiş olduğu gibi, eğer çalışanlar dağıtıma bağlı çıktılarının adaletli olduğunu düşünülürse örgüt içerisinde yüksek seviyede güven oluşur (Saunders ve Thornhill, 2003, s. 362).

Bu güven sadece dağıtımdaki çıktılar üzerinde değil, bu çıktıları etkileyen süreçlerde de söz konusudur. Folger ve Konovsky (1989), Brockner ve Siegel (1996) belirtmiş oldukları gibi çalışanlar yöneticisinin adaletli davranışlar gösterdiğini hissederse çalışanların yöneticisine ve örgütüne olan güveni bundan pozitif etkilenir. Etkileşim adaletinde ise kişilerarası algılayışta örgütsel güveni anlamayı sağladığını ifade etmektedir (Saunders ve Thornhill, 2003, s. 362). Belirtilmesi gereken bir başka husus örgütsel adaletin sağlanmasında liderin rolüdür. Lider özellikleri de bu noktada önemlidir. Pillai’i ve arkadaşları örgütsel adaleti (Dağıtıcı ve süreç adaleti) transformasyonel (transformational leadership) ve transaksiyonel lider (transactional leadership) açısından ele almışlardır. Bu noktadan sonra ise bu Liderlerin Adalet algılamalarında güveni sağlamasına yönelik önemli bir etken olduğu belirken, sağlanan güvenin ise örgütsel bağlılığı, yurttaşlığı ve iş memnuniyetini artırdığı vurgulanmıştır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, s. 990).

Adalet algılamalarındaki tutum ve davranışlarına etki eden diğer önemli unsur kişilerin cinsiyet farklılığıdır. Fakat burada belirtilmesi gereken en önemli husus hiçbir bireyin düşük ücret ve kazanımlar karşısında mutlu olmayacağıdır (Lee ve Forh, 1999, s. 134). Sweeney ve McFarlin (1997) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, dağıtım adaleti ve çıktıların erkeklerin kadınlara göre daha güçlü, Prosedürde erkeklerin kadınlara göre daha güçlü olduğu bulunmuştur (Sweeney ve McFarlin 1997, s. 83, Lee ve Forh, 1999, s.135)

Örgütsel adalete etki eden diğer bir unsur ise örgütte var olan örgüt yapısıdır. Bu doğrultuda Greenberg adalet hükmününün sıklıkla organizasyonun biçimsel yapısı sonucu olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda organizasyonun yapısal unsurları adaleti artırabilir veya azaltabilen faktöre sahiptir (Altıntaş, 2002, s. 41). Schmicke, Cropanzano ve Rupp (2002) çalışmalarında adalet ile örgüt yapısını ele almışlardır. Merkezi bir örgüt yapısı bulunuyorsa o takdirde bunlar Dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine etki ettiğini bulmuşlardır (Schmicke, Cropanzano ve Rupp, 2002, s. 899). Homans (1974) farklı örgütsel yapılarda farklı adalet algılamaları olduğunu belirtmiştir (Schmicke, Cropanzano ve Rupp, 2002, s. 886). Mathieu ve Zajac, 1990, meta-analitik araştırma sonucunda ise, organizasyon yapısının adalet kavramının algılanmasındaki etkileri daha alt seviyelerde çalışan bireylerde daha güçlü ve daha üst düzeyde çalışanlarda ise daha zayıf olduğunu bulmuşlardır (Schminke, Cropanzano ve Rupp, 2002, s. 881).

Bir örgütteki organizasyon yapısını belirlemede birçok husus gibi ele alınması gereken faktör o toplumun sahip olduğu güç mesafesidir. Bu konuyu örgütsel adalet ile ilişkilendiren bir çalışmada (Hong Kong), güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gerek dağıtım gerekse süreç adaletine ilişkin çalışanların hassasiyeti az olduğunu, bu toplumlarda dağıtıcıyı değerlendiremedikleri ancak güç mesafesinin yakınlaştırılması ile çalışanların otoriteyi değerlendirmelerinin söz konusu olduğu belirtilmiştir (Lee, Pillutla ve Law, 2000, s. 688).

Burada değerlendirilmesi gereken diğer bir faktör farklı toplumlardaki kişilerin adalet algılamalarıdır. Örgütlerin küreselleşmesi farklı kültürlerle çalışması sonucunu doğurmuştur. Bu değişimi yaratma adına örgüt bu farklı kültürlerdeki çalışanlarını anlaması kaçınılmazdır. Çünkü her kültürün değer ve normları, buna bağlı adalet algılamaları da farklıdır (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002, s. 3).

İnsan kaynakları alanında örgütsel adalete ilişkin araştırmalar; iş düzenlemesi, Earley ve Lind, 1987, Lowe and Vodanovich, 1995; personel seçimi, Gilliland, 1994, Harris, 2000; Ployhart and Ryan 1998 (Cole ve Flint 2004, s. 20); performans değerlendirme, Greenberg, 1986, Greller,1975, Williams, 2000; eğitim, Cole ve Latham, 1997, Skarlicki ve Latham, 1996, Witt ve Broach, 1993; ücretler, Greenberg, 1987, St Onge, 2000, Welbourne, 1998(Cole ve Flint, 2004, s. 20); personelin işe alınması (Cropanzano ve Wriht, 2003, s. 11) üzerinde adaletin etkileri araştırılmıştır. İnsan kaynakları alanındaki diğer bir araştırma ise, personellerin alımında kullanılan psikolojik testlerde kullanılan usullerdeki adaletin düzeyidir (Cropanzano ve Wriht, 2003, s. 8).

#### 1.4. Tutum ve Davranışlar

Tutumlar davranışları belirleyen önemli bir etkidir. Tutumlar bireyin, pozitif veya negatif hisleri olup, algılayış ve inançlardan oluşur. Bireyin davranışları ise negatif veya pozitif tutumlarından ve algılamalarından etkilenir. Kişinin arkadaşça, ilgisiz veya sinirli davranış göstermesi tutumlarının davranışa yansımalarıdır (Gibson, 2000, s. 103).

Davranışların oluşumunda etkili olan etkenler temel olarak bireysel özellikler ve ortamsal özellikler olarak iki grupta değerlendirilmektedir. Ortamsal özellikler iş ve çalışılan ortamın özellikleri ile örgütsel ve sosyal etkenler şeklinde ele alınmaktadır. Buna göre bireylerin davranışları içinde bulunduğu ortam ve kişisel özelliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2006, s. 38). Farklı bir ifade ile algılamayı bireyin kişiliği, kişisel özellikleri, geçmiş yıllarda elde ettiği tecrübeleri, algılanan nesnenin özellikleri, örgütsel çevre koşulları gibi birçok faktör etkilemektedir (Eren, 2004, s. 70). Eğer bireylerin kendilerinden beklenenlere ilişkin algılamaları gerçek beklentilerle uyumlu ise sonunda istenilen davranış biçimi ortaya çıkacaktır. Aksine gerçek beklentiler ile bireyin algılaması arasında büyük bir uyumsuzluk varsa tutumları ve davranışları bundan etkilenecektir (Çakır, 2006, s. 39).

Bir insan binlerce tutuma sahiptir. Örgütsel davranış ise bunların sınırlı olanları ile ilgilenir (Dubrin, 2005, s. 58). Bu tutumlardan işletmeler açısından en önemli olanları iş memnuniyeti ve bağlılıktır (Ellis ve Dick, 2003, s. 38). İş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık, genellikle işe veya rolüne yönelik pozitif yönelme olarak tanımlanır (Ellis ve Dick, 2003, s. 42). Özetle, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti iş tutumlarında iki anahtar unsurdur (Arnold, Cooper ve Robertson, 1998, s. 214). Eğer çalışanlar yüksek derecede iş memnuniyeti duyuyorsa o zaman onların pozitif tutumlara sahip olduğunu söyleyebiliriz (Dubrin, 2005, s. 58). Memnun olan birey işini sever ve işine yönelik pozitif düşünceye sahip olur. Bu şekilde davranışları; düşük devir hızı ve devamsızlık, daha az patlama ve stres, daha iyi performans bundan etkilenir (Ellis ve Dick, 2003, s. 42; Dubrin, 2005, s. 58).

Yine benzer şekilde örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmacılar (Meyer ve Allen), örgütsel bağlılığın bu üç unsurunun (duygusal, devam ve normatif) davranışlara etki ettiğini belirtmişlerdir. Birçok unsur çalışanların iş memnuniyetine etki eder. Bunlar; ücret, iş koşulları, iş arkadaşları, patronu, kariyer görünüşü, işin kendisinden kaynaklanan hususlar

olarak belirtilebilir (Arnold, Cooper ve Robertson, 1998, s. 204). Farklı bir yaklaşımla örgütte var olan yönetim şekli, iş dizaynı, ücret yapısı kişinin pozitif tutumlarını (Örneğin, iş menuniyeti, örgütsel bağlılık) etkiler (Gibson, 2000, s. 103). Bir örgütte ücretler adil görünüyorsa memnuniyet veya memnuniyetsizlik bunun sonucudur (Robins, 2000, s. 20).

İş tutumlarını ve davranışlarını birbirinden ayrı düşünmek ise olanaksızdır. Örneğin, olumsuz bir iş davranışı olan devamsızlık, bağlılık tutumunun düşük olması sonucu oluşan bir davranıştır (Çakır, 2006, s. 41). Tutumları etkileyen diğer faktörler, bireysel ve kültürel farklılıklardaki algılayış biçimleri, birey ve örgüt arasında var olan uyum olarak belirtilebilir. Örneğin toplulukçu bir kültür ve bireysel bir kültür arasındaki adalet algılamaları farklıdır (Wasti, 2003, 303).

Tutumları etkileyen bir başka etkense örgütte algılanan adalettir. Bireyin kendi katkı ve kazanımlarını diğer bireylerle karşılaştırdıklarında adaletli algılamaları onların bağlılığını etkiler. Eğer bu algılamasında eşitsizlik hissediyorsa o takdirde işletmeden ayrılmayı düşünür (Robins, 2000, s. 52). Tutumlar sonucu oluşan iş davranışları ise, iş performansı, extra rol davranışı, devamsızlık, işten ayrılma olarak örneklendirilebilir. Çalışanların algılama ve tutumlarına bağlı davranışların sonucu olarak örgütlerin maliyetleri üzerinde en fazla etki yaratan faktör, çalışanların işten ayrılmalarına bağlı olarak oluşan yüksek personel devir hızı olarak belirtebiliriz.

Davranış, insanın gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve anlatılabilir bilinçli etkinlikleridir (Başaran, 2000, s. 14). Bu davranışların örgütün amaçları doğrultusunda olması örgütün etkinliğini ve verimliliğini ve en önemlisi varlığının devamını sağlar. Bu nedenle yöneticiler çalışanların davranışlarını etkileyen algılamalarını ve tutumlarını kestirebilmelidir. Ayrıca işgörenleri örgütün amaç ve hedeflerine yöneltmeli ve örgüte bağlılığını artıran mekanizmaları geliştirebilmelidir.



## II. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalar, örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar, örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi ve gelişimi, Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ve ölçeği, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütler açısından bağlılığın sonuçları teorik alt yapı çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılacaktır.

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel anlamda bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizi daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000, s. 14).

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalarda (Lawrence, 1958; Whyte, 1956) bağlılık kavramı, örgüt ve çalışan ilişkilerini, çalışanların sadakatini vurgulamakta, yöneticilerinin

vermiş olduğu direktiflere uyma durumu olarak açıklanmaktadır (Coughlan, 2005, s. 44). Sadakat kavramı, Mueller ve arkadaşları (1992) tarafından, duygusal bir sorumluluk hali ve örgütle birleşme olarak tanımlanmıştır (Swales, 2002, s. 159). Fielder (1992) sadakattaki bütünleşme faktörünün örgütteki rol ve grup üyeliğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Mueller (1992) sadakat ve örgütte kalma eğilimlerinin birbirinden farklı olduğunu belirtmiş, bunun nedenini ise, örgütte kalma eğiliminin sadakat gibi duygusal açıdan değil, ekonomik yani kazanç unsurundan da kaynaklanabileceğine dayandırmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere eğer çalışanlar örgütün amaçları ile bütünleşmiş ise o takdirde sadıktır denilebilir ve sadakat çalışanların örgütte kalması için önemli bir etkidir (Swales, 2002, s. 160). Sonuç olarak bağlılık eski söyleyiş biçimi ile sadakat, sadece bir gruba, bir kişiye, bir örgüte körü körüne bağlılığı değil daha ötesini ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili daha sonra birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve literatürde birçok tanım geliştirilmiştir. Bu çerçevede Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanım bulunduğunu belirtmektedir (Morrow, 1983, s. 486). Bu konuda çalışma yapan araştırmacıların bakış açısıyla örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlar açıklanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık;

- § DeCottis ve Summers (1987), bireyin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesini ve bu amaç ve değerler etrafında rolünü gerçekleştirilmesi (Swales, 2002, s. 160);
- § O' Reily ve Chatman(1986), bireyin örgüte yönelik psikolojik bağlılığı (bu ise işe dahil olma, sadakat ve örgüt değerlerine inancı içerir) (Chen, Tsiu ve Farh, 2002, s. 339);
- § Becker, Billings, Eveleth, Gilbert (1996), işgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanması;
- § Sheldon(1971), kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Balay, 2000, s. 16);
- § Kanter (1968), bir bireyin etkililik ve duygu birikiminin gruba eklenmesi;
- § Hall, Schneider ve Nygrender (1970), örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının gittikçe artan bir şekilde bütünleşmesi ya da uyumlu hale gelmesi;
- § Weiner (1982), örgütün amaçları karşılayacak biçimde eylemde bulunmak içselleştirilen normatif baskıların bütünü;
- § Kanter (1968), örgütte kalmaya devam etmenin getirisi ve örgütten ayrılmanın bedeli (Yıldırım, 2002, s. 4).

- § Becker (1960), kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşan davranışları (Becker, 1960, s. 32) olarak tanımlanmışlardır.
- § Reichers (1985) ise bağlılığın birçok unsura bağlı olarak oluşabileceğini belirtip, örgütsel bağlılığın oluşmasının çalışanların örgütün amaç ve değerlerine, takım arkadaşlarına, konumuna, iş grubuna, sendikalara belkide müşterilerine gibi birçok açıdan olabileceğini çalışmasında açıklar ve bu bağlamda bağlılığı tanımlar (Reichers, 1985, s. 465; 470- 472). Reichers (1985) bunu şöyle adlandırıyor “bütünü oluşturan bağlılık” bu ise takıma, diğer işler ilgili gruba olan bağlılıktır (Mitchell, Holton, Lee ve Erez, 2001, s. 1103).
- § Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, üçlü (duygusal, normatif ve devam) bir yaklaşımla ele almış ve bağlılığın üç boyutla açıklanabileceğini belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991, s. 67; Arnold, Cooper, Robertson, 1998, s. 209). Meyer ve Allen bu çalışmasında, literatürdeki birçok çalışmaya dayanarak bu yaklaşımlarını geliştirmişler, örgütsel bağlılığın çoklu bir bakış açısıyla ölçülmesinin önermişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği gibi, örgütsel bağlılık ile ilgili üzerinde henüz fikir birliğine varılmış bir tanım yoktur. Bunun en önemli nedeni ise örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacıların ilgisinin artması ve bu konuyu kendi bakış açılarıyla ele almalarıdır (Çöl ve Gül, 2005, s. 292).

Örgütsel bağlılıkla ilgili genel kabul gören bir tanım olmamakla birlikte en çok kabul gören tanım ise, Porter, Steers, Mowday ve Boulian’ a aittir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine katılması konularında sergilediği isteğin gücüdür şeklinde tanımlamışlardır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974, s. 604). Örgütsel bağlılık genellikle üç etmenle açıklanabilir. Bunlar;

1. Örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü bir inanış ve bu amaç ve değerlerin kabulü,
2. Örgüt amaç ve değerlerini gerçekleştirme yönünde çaba sarfetmeye güçlü bir istek duyma,
3. Örgüt üyeliğine sürdürmek adına güçlü bir arzu içinde bulunmadır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974, s. 604; Dessler, 1998, s. 50; Morrow, 1983, s. 491; Gibson, 2000, s. 186; Luthans, 1995, s. 130).

Porter, Steers ve Mowday örgütsel bağlılığın örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini belirtirler. Örgüt ve birey arasındaki bağ aktiftir. Çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili birtakım fedakarlık yapmaya razıdırlar (Pierce ve Dunham, 1987, s. 163).

Yapılan araştırmaların çoğunda görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'ın tanımladığı gibi çalışanların örgütüne hissettiği duygusal (tutumsal) bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir. Becker ve diğer araştırmacılar ise örgütsel bağlılığı çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlamıştır. Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında personellerin örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgüte bağlılık gösterdiği varsayılır (Wasti, 2000, s. 401).

Bazı araştırmalar örgütsel bütünleşme/ özdeşleşme ile örgütsel bağlılığı aynı görürken, Asforth ve Mael'e göre "özdeşleşme, kişinin örgüte karşı ait olma hissini yansıtırken, buna karşın bağlılık örgüte özgü olmayabilir" şeklinde belirtmişlerdir. Farklı bir ifade ile bağlı olan bir çalışan örgüt dışındaki birçok etken nedeniyle işletmede kalabilir (Gautam, Dick ve Wagner, 2004, s. 304). Özdeşleşme örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşmasıdır. Bu şekilde personel sürükleyici bir güç olan bağlılığın etkisiyle örgütünde kalır ve onun için çaba sarf eder. Bu çalışmada örgütsel bağlılık birey ve örgüt arasındaki amaç ve değerlerin bütünleştiği ve içselleştirildiği inancı ile ele alınmaktadır.

Draatz ve Rousseau (1994), bağlılığın uyum ve itaatın sürdürülebilirliğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu konudaki ilk araştırmacılar (Pearce ve Porter, 1986; Steers, 1977) çalışanların katkılarının itibar gördüğüne inanırlarsa örgütüne daha bağlı hale gelir şeklinde belirtmişlerdir (Hendrix, Robbins, Miller ve Summers, 1998, s. 615). Bu noktada bağlılığın tanımlanmasının ve ölçümünün oldukça karmaşık hale geldiğini belirtebiliriz.

## **2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramsal Sınıflandırma**

Örgütsel Bağlılıkla ilgili tanımlarda açıkça görülebileceği gibi bağlılığın ya davranışsal ya da tutumsal boyutları vardır (Coughlan, 2005, s. 44). Bu noktada örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal olarak iki boyuttundan bahsetmek mümkündür. Bu

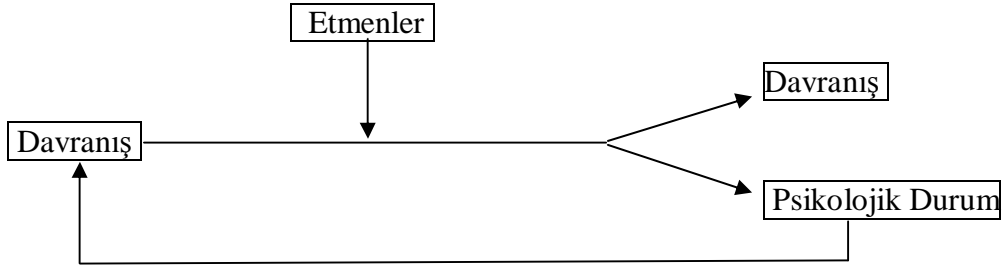
konudaki farklı uzmanlık alanlarındaki araştırmacılar açısından konuyu ele alırsak. Örgütsel davranışçıların daha çok tutumsal açıdan bağlılığı ele alırken, sosyal psikologların davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Örneğin, Porter ve diğerleri örgütsel bağlılığı, iş tutumlarını belirleyen nedenler üzerinde yoğunlaştırırken, Becker ise tutumların davranışsal sonuçları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Uzmanlar yapılan araştırmalara rağmen, Örgütsel bağlılık tutumlarının nedenleri, sonuçları gibi alanlarda halen boşluklar olduğunu ifade etmektedirler (öl ve Gül, 2005,s. 292).

### **2.2.1. Davranışsal Bağlılık**

Örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan açıklayan en önemli alışma Becker (1960) aittir. Becker bağlılığı kişinin tutarlı davranışlar göstermesi ile ilgili olduğunu belirtmektedir (Becker, 1960, s. 33). Davranışsal bağlılıkta birey davranışlarını tekrar süreci içerisine girer. Meyer ve Allen (1991) alışmasında bireyin bu sürecini, belirli etmenlerin etkisiyle davranışlarını sürdürmesi olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda birey örgütten ziyade kendi davranışlarına yönelik olarak böyle bir karşı geliş içerisine girer (Meyer ve Allen, 1991, s. 63). Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışını sürdürme ve ona uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (öl ve Gül, 2005,s. 292).

Becker ise bu kavramı yan bahis yaklaşımı ile açıklar (Becker, 1960, s.35). Yan bahis yaklaşımında kişi tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları (emek, zaman, para) düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme ve örgütte kalma eğilimindedir (Meyer ve Allen, 1984, s. 372- 373). Yan-bahis yaklaşımı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışanların işletmeden ayrılması ile kaybedeceklerini düşünmesi ve bunun dışında olanların ise onlar için önemli olmamasıdır.

Becker (1960) alışanların farklı bir iş alternatifi bulduklarında bağlılıkları bundan etkileneceğini belirtmiştir (Wallace, 1997, s. 728). Becker' ın yaklaşımından anlaşılacağı üzere kişi örgütüne karşı duygusal bir bağ değil, yatırımları sonucu bağlanır. Buda davranışsal bağlılığın eksik yönünü açıklar.

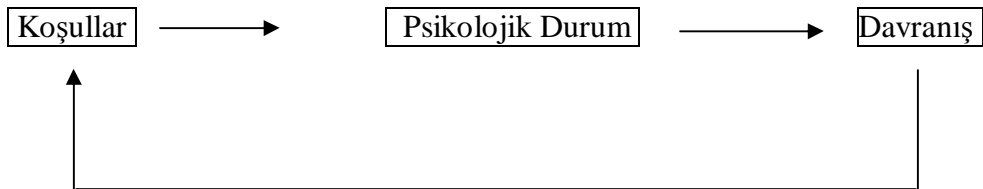


**Şekil 2.1 Meyer ve Allen'in Davranışsal Bağlılık Modeli**

(Kaynak: Meyer ve Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", 1991, s. 63)

### 2.2.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, Porter, Steers, Mowday ve Boulian tarafından geliştirilmiş ve kişinin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme eğilimi olarak belirtilmiştir. Bütünleşme, birey ve örgüt arasındaki amaç ve değerlerin uyumunu ifade etmektedir. Tutumlar ise, davranışları belirleyen en önemli etkidir (Gibson, 2000, s. 103). Bir kişinin düşünce, his ve davranış eğilimleri pozitif veya negatif tutumlarından etkilenir (Arnold, Cooper ve Robertson, 1998, s. 191). Tutumsal bağlılık bu haliyle duygusal bağlılığı açıklamaktadır. Örgütler tarafından da en çok arzu edilen bağlılık formu olarak belirtilmektedir. Meyer ve Allen' in 1984 yılında yapmış oldukları çalışmalarında Becker'ın yan bahis yaklaşımını test etmişler ve örgütsel bağlılık (devamlılık ve duygusal) ile çalışanların kişilik özellikleri arasında ilişki ortaya koymuşlardır. Çalışmalarını ise, Becker' ın (1960) yan bahis yaklaşımı ve Porter, Steers, Mowday tarafından, 1979 yılında geliştirilmiş duygusal bağlılık üzerine şekillendirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984, s. 373). Meyer ve Alen'in çoklu bağlılık boyutunu oluşturan duygusal ve devam bağlılığın bu çalışma ile şekillendiğini ve üç modelli yaklaşım çalışmalarıyla devam ettiği söylenebilir.



**Şekil 2.2 Meyer ve Allen'in Tutumsal Bağlılık Modeli**

(Kaynak: Meyer ve Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, 1991, s. 63)

Mowday, Porter, Steers tarafından geliştirilen tutumsal ya da duygusal bağlılık boyutu ve Becker (1960)’ in geliştirdiği model arasında birçok farklılık vardır. Duygusal bağlılık, bir kişinin duygusal olarak işletmeye bağlılığını ölçerken, Becker (1960)’ in geliştirdiği davranışsal modelde çalışanların işletmede kalıp, kalmama davranışları ile ilgilidir (Wallace, 1997, s. 734- 735). Birçok araştırma örgütsel bağlılığın tutum ve davranışlarla ilişkisini ve nelerden etkileneceğini ele almaktadır (Arnold, Cooper ve Robertson, 1998, s. 204).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sınıflandırmalar ve Örgütsel Bağlılığın Gelişimi**

Örgütsel bağlılığa ilişkin birçok sınıflandırma ve farklı boyutunu içeren görüşler ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde sıklıkla ele alınan sınıflandırmalar ve görüşler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

O’ Reily ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne ilişkin sınıflama yapmış ve bunu üç katagoriye ayırmıştır. Bunları; uyma (compliance), bütünleşme/özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) olarak belirtmiştir. Örgütle bütünleşen ve örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşen bir çalışan extra rol davranışı içerisinde bulunur ve örgütten ayrılma niyetinde bulunmaz (Swales, 2002, s. 158). 1.) Uyma Aşaması: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler. 2.) Özdeşleşme/ Bütünleşme/ Kimlik Aşaması: diğerleriyle yakın ilişki kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelir. 3.) İçselleştirme Aşaması: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Balay, 2000, s. 23). İfade edildiği gibi uyma aşamasında birey örgüte karşı duygusal değil devamlılık bağlılığı hisseder. Kimlik aşamasında kişi örgütünde çalışmaktan memnun ve normatif bağlılık gösterir. Bütünleşme aşamasında ise kişi örgütle içselleşerek duygusal bağlılık geliştirir.

Etzioni (1961) bağlılığı üç boyuta ayırmıştır. Bunlar Moral, Hesapçı (Calculative), Yabancılaştırıcıdır (Alienative). Yabancılaştırıcı bağlılık bu sınıflandırmanın negatif boyutunu oluşturup, kişi örgütte veya toplulukta zoraki kalmaya mecbur edilir. Sanki bir hapishane veya ordudaymış gibi. Hesapçı bağlılık ise, kişi örgüte ne negatif ne de pozitif olarak bir duygu taşır yani ılımlı faklı bir ifade ile nötürdür. Hesapçı bağlılıkta kişi örgütle bir ticaret ilişkisi içerisindedir. İşletmeye ne verirse o kadar almayı bekler. Pozitif durumu yansıtan moral bağlılığı ise, ęalıřanın işletmenin norm ve değerleri ile bütünleşmesini ifade eder. Moral bağlılığı da kendi içerisinde ikiye ayrılır. Bunlar; saf/ kusursuz (pure) ve sosyal (social)/ toplumsaldır. Kusursuz moral bağlılığında kişi örgütün norm ve değerleri ile bireysel olarak bütünleşir. Sosyal moral bağlılığında ise bireysel değil sosyal grup halinde bütünleşmeyi ifade eder (Swales, 2002, s. 157).

Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığa ilişkin tutumsal ve davranışsal boyutunu geliştirmişlerdir. Tutumsal bağlılıkta, ęalıřanlar örgüt amaç ve değerleri ile birleşmesi ve bunlar doğrultusunda ęalıřma istekliliğini bildirir. Davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlerine bağlılığından kaynaklanır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümcü (dairenel) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir (Balay, 2000, s. 24). Tutumsal bağlılığa ilişkin geliştirdikleri ölçek biręok araştırmacı tarafından kullanılmıştır.

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yöneltten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. İşgörenlerin sistem iğindeki eylemleri, hem iç ödülleri hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödülleri anlatımsal devreyi, dış ödülleri ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/ adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödülleri güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Balay, 2000, s. 23).

Wiener (1982), araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayrımına dayanan kuramsal bir modelin kurucusudur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve ęıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile geręekleřmektedir. Bu moral ve normatif



inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000, s. 20). Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İşgören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine bağlılığı ifade edip, bir kimsenin amaç ve değerleri ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasındır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci özdeşleşmeyi oluşturur. Örgütsel bağlılık ise burada örgütsel özdeşleşme ile eşdeğer kullanılmıştır (Balay, 2000, s. 21).

Becker (1960) ise bağlılığın davranışsal olduğunu belirtip, bu konuyla ilgili yan-bahis yaklaşımını geliştirmiştir. Bu teori ise Kanter (1968) yılında geliştirdiği modelinde temelini oluşturmaktadır. Kanter (1968) bağlılığı devamlılık (continuance), uyum içinde olma (cohesion) ve kontrol/denetim (control) olmak üzere üç boyutta belirlemiştir. Devamlılık bağlılığı genellikle ekonomik etkenlere dayanıp, örgütten ayrılmayla birlikte katlanacağı maliyeti düşünmektedir. Uyum bağlılığı ise sosyal gruba dahil olmayı belirtir. Kontrol bağlılığı ise, çalışanların norm ve değerlere inanmasını inancını anlatır (Swales, 2002, s. 158).

Birçok araştırma çok boyutlu bağlılık üzerine toplamıştır. Morrow (1983) yılında bağlılığa ilişkin 29 kategori belirlemiş ve 5 sınıfa ayırmıştır. Bunlar: değer odağı (value focus), meslek odağı (career focus), belli bir işe dahil olma odağı (job focus), örgütsel odak (organizational focus) ve sendikal odak (union focus) şeklindedir (Morrow, 1983, s. 487; Swales, 2002, s. 156). Randall ve Cote (1991) benzer yapıyı kullanmışlardır ve birçok boyutlu yapıyı önermişlerdir. Bu boyutlar; meslek/kariyer, çalışılan grup, iş ilişkisi ve iş etikleridir. Randall ve Cote' yi Morrow'dan ayıran temel nokta ise gruba ve belli bir işe dahil olma boyutlarıdır. Birçok boyut olmasına rağmen genellikle bu yapılar tutumsal ve davranışsaldır (Swales, 2002, s. 156). Becker ve Billings (1993) yılında bağlılık ile ilgili 4 boyut geliştirdi. Birincisi, Yönetici veya gruba bağlılık (yerel düzeyde gösterilen bağlılık),

ikinci boyut, genel müdüre veya örgüte olan bağlılık (global yani geniş bir perspektifle duyulan bağlılık), üçüncü boyut herikinede duyulan bağlılık ve dördüncü boyut ise, bireysel bağlılık yani her ikisine birden duyulmayan bağlılık. Reichers de örgütsel bağlılığı çalışanların örgütün amaç ve değerleri, takım arkadaşları, müşterileri gibi birçok açıdan bağlılığı olarak tanımlar (Swales, 2002, s. 162).

Örgütsel bağlılık konusunda ençok atıfta bulunan Meyer ve Allen (1991) ise, örgütsel bağlılığı üç boyutlu yaklaşımla ele almışlardır. Bağlılığın ise bu üç unsurun meydana gelip, ölçülmesi ile söz konusu olabileceğini belirtmektedirler. Bağlılık unsurlarını ise duygusal, devamlılık ve normatif olarak sınıflandırmışlardır.

## **2.4. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması (Örgütsel Bağlılık Öğeleri)**

Meyer ve Allen (1984) yılında iki boyut geliştirmişlerdir. Bunlara duygusal ve devamlılık bağlılığı adı vermişlerdir. Örgütsel bağlılık konusunun birçok yönlü gelişimine dayanarak, Meyer ve Allen (1991) yılında üç boyutlu örgütsel bağlılık (three component model) modelini geliştirmişlerdir. Bu çalışmalarında daha önce geliştirdikleri bu iki boyuta normatif bağlılık adını verdikleri öğeyi ilave ederek bireylerin örgütsel bağlılıkları, duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabileceğini belirtmişlerdir (Meyer, Irving ve Allen, 1998, s. 32).

### **2.4.1. Duygusal Bağlılık**

Mowday ve arkadaşları tarafından (1979, 1982) karakterize edilen duygusal veya tutumsal bağlılığı şöyle tanımlamaktadırlar “örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanış ve kabullenme örgüt adına bunları gerçekleştirme adına güçlü bir istek duyma, örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir” (Commeiras ve Fournier, 2001, s.239). Meyer ve Allen (1991) çalışmalarının birinci boyutunu oluşturan duygusal bağlılığı, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmışlardır (Hartmann ve Bambacas, 2000, s.91). Bu bağlamda duygusal bağlılık (Affective commitment), bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Luthans, 1995, s. 131). Bağlılığın bu türünde, birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Çalıştığı

örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu istek bireyin örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir. Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve örgüt üyeliklerini devam ettirirler (Çöl ve Gül, 2005, s. 293).

#### **2.4.2. Devam Bağlılığı**

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

#### **2.4.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık (Normative commitment), bireyin örgüte karşı sorumluluğu olduğuna inanarak oluşan bağlılıktır. Wiener (1982) göre normatif bağlılık, çalışanların işletmede kalmak mecburiyetinde olması ile ilgili ahlaki anlayışıdır (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 93). Meyer ve Allen çalışmasının üçüncü bağlılık ögesini oluşturan bu bağlılık ögesi, ahlaki değerleri, inançları içermekte olup organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Meyer, Irving ve Allen, 1998, s. 32). Diğer bir tanımla normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması

ve örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştirdiği bir bağlılık modelidir (Wasti, 2000, s. 401). Farklı bir ifade ile normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla, işletmeden ayrılmamanın doğru olmadığına inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu 2003, s. 114). Buradaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan bireylerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak, örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle kişi doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Çöl ve Gül, 2005, s. 294). Meyer ve Allen, normatif bağlılık ögesini, Weiner (1980) çalışmasından esinlenerek daha önceki çalışmaları ile birleştirip, 1991 yılında “three component model” adını verdikleri çalışmalarında üçüncü boyut olarak bunu adlandırmışlardır (Wasti, 2000, s. 401).

Bu bağlılık çeşitlerinin ortak noktası ise çalışanların örgütte kalma veya kalmama niyetlerini ortaya koymasıdır. Meyer, Allen ve Smith (1993) örgütsel bağlılık ögelerini özetle “çalışanlar güçlü duygusal bağlılık hissederse örgütlerinde kalırlar çünkü bunu isterler, eğer çalışanlar devamlılık bağlılığı hissedersen o takdirde yine örgütlerinde kalırlar çünkü kalmaya ihtiyaçları vardır. Çalışanlar güçlü normatif bağlılık hissedersen o takdirde yine örgütlerinde kalırlar çünkü bunu zorunluluk olarak algırlar” olarak ifade etmişlerdir (Jaros, 1995, s. 317; Meyer, Irving ve Allen, 1998, s. 32). Sonuç olarak duygusal bağlılıkta, birey örgütte kalmayı ister, devamlılık bağlılığında, örgütte kalma birey için bir gerekliliktir, normatif bağlılıkta ise bireyin örgütte kalması ahlaki bir yükümlülüğe dayanmaktadır (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 92).

#### **2.4.4. Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılık işletmelerin sürekliliği ve başarısının altında en önemli ve kritik etkenlerden biri olması nedeniyle, bu konuyu ölçecek ölçek geliştirilmesi gerekliliği araştırmacıları böyle bir çalışma içerisine itti. Bu doğrultuda Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığa ilişkin ölçek, çalışanların tutum ve davranışlarını ayrı boyutlarda ölçmesi ve bu şekilde çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarının belirlenmesinde ve ayrıca ölçekte yer alan bağlılık boyutlarının örgütsel bağlılığın çıktısını oluşturan performans, işten ayrılma eğilimini belirlemede de önemli bir çalışmadır (Swales, 2002, s. 168 -169). Mowday’ in (1979) örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik kullandığı anket formu birçok çalışmada

kullanılmıştır. Mathieu ve Zajac (1990), Benkhoff (1997) gibi araştırmacılar kullanılan bu ölçeğin tek boyutlu olduğunu öne sürmüşlerdir (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 91). Mowday, Porter ve Steers ve Boulian tarafından 1979 yılında geliştirilen, yedi başamaklı likert tipinde hazırlanan ve 15 sorudan oluşan ölçek, örgütsel bağlılığın tutumsal (duygusal) bileşenini ortaya koyup, davranışsal boyutunu kapsamamaktadır (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2001, s. 21).

Daha sonra konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle Meyer ve Allen (1984) bu iki modeli kapsayan bir model önermişlerdir. Birinci tip bağlılığı “duygusal bağlılık”, ikinci tip bağlılığa “devamlılık bağlılığı” olarak tanımlamışlardır. Daha sonra 1990 yılında “normatif” bağlılık boyutunda eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Bu konuda çok boyutlu ölçeği ise Meyer, Allen (1984- 1991) yılında ortaya çıkarmıştır (Meyer, Irving ve Allen, 1998, s. 32). Sonuç olarak, Allen ve Meyer’in geliştirdiği çoklu bağlılık modelini, Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991 çalışmalarının bir gelişimi olarak belirtebiliriz. Bu ölçeğin duygusal bağlılıkla ilgili boyutu önce geliştirilen bağlılık ölçeğine benzetmektedir. Diğer boyutlar devamlılık ve normatif bağlılıktır. Bu boyutlar psikolojiktir. Özet olarak Meyer ve Allen çalışanların duygusal bağlılığının kendi istekleri ile olduğunu, normatif bağlılığın gereklilik olduğunu, devam bağlılığının zorunluluktan ötürü olduğunu belirtmişlerdir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyet ve ayrıldığında farklı bir iş bulamaması etki etmektedir (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 92).

Şu ana kadar örgütsel bağlılığa yönelik sınıflandırmalara ilişkin geliştirilen bağlılık öğelerinin öne çıkan boyuları ve bu bağlılık boyutlarında vurgu yapan araştırmacıları, Swailes (2002, s. 29) ve Balay’ın çalışmasından yola çıkarak aşağdaki tabloda sunulmaya çalışılmıştır. Bu sınıflandırma ise Meyer ve Allen’ in (1991) sınıflandırmalarına paralellik taşımaktadır.

### **Tablo 2.1 Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Boyutları Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Kavramsallaştıran Araştırmacılar ve Yaklaşımları**

Araştırmacı / Yıl / Yaklaşımı	Yaklaşım İlişkin Özet Açıklama	Örgütsel Bağlılık Boyutu
Etzioni (1961) Moral Bağlılığı (Moral Commitment)	Pozitif durumu yansıtan moral bağlılığı, çalışanın işletmenin norm ve değerleri ile bütünleşmesini ifade eder. Moral bağlılığı da kendi içerisinde ikiye ayrılır. Bunlar; saf/kusursuz (pure) ve sosyal (social)/ toplumsaldır. Kusursuz moral bağlılığında kişi örgütün norm ve değerleri ile bireysel olarak bütünleşir. Sosyal moral bağlılığında ise bireysel değil sosyal grup halinde bütünleşmeyi ifade eder.	<b>Duygusal Bağlılık</b>
Kanter (1968) Uyum Bağlılığı (Cohesion Commitment)	Uyum bağlılığı, sosyal gruba dahil olmayı belirtir. Kişi örgütünde bulunan sosyal grubu ile uyum içerisinde var olur.	
Mowday ve arkadaşları (1982) Tutumsal bağlılık	Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile birleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışmaya istekli olmasını bildirir.	
O'Reily ve Chatman (1986) İçselleştirme (Internalization)	İçselleştirme tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.	
Meyer ve Allen (1984) Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)	Duygusal bağlılık, Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanış ve kabullenme örgüt adına bunları gerçekleştirme adına güçlü bir istek duyma, örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir	
Becker (1960) Yan-bahis yaklaşımı (Side-Bets Theory)	Yan bahis yaklaşımında kişi tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları (emek, zaman, para) düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme ve örgütte kalma eğilimindedir.	<b>Devam Bağlılığı</b>
Etzioni (1961) Hesapçı Bağlılık	Hesapçı bağlılıkta kişi örgütle bir ticaret ilişkisi içerisinde dir. İşletmeye ne verirse o kadar almayı bekler.	

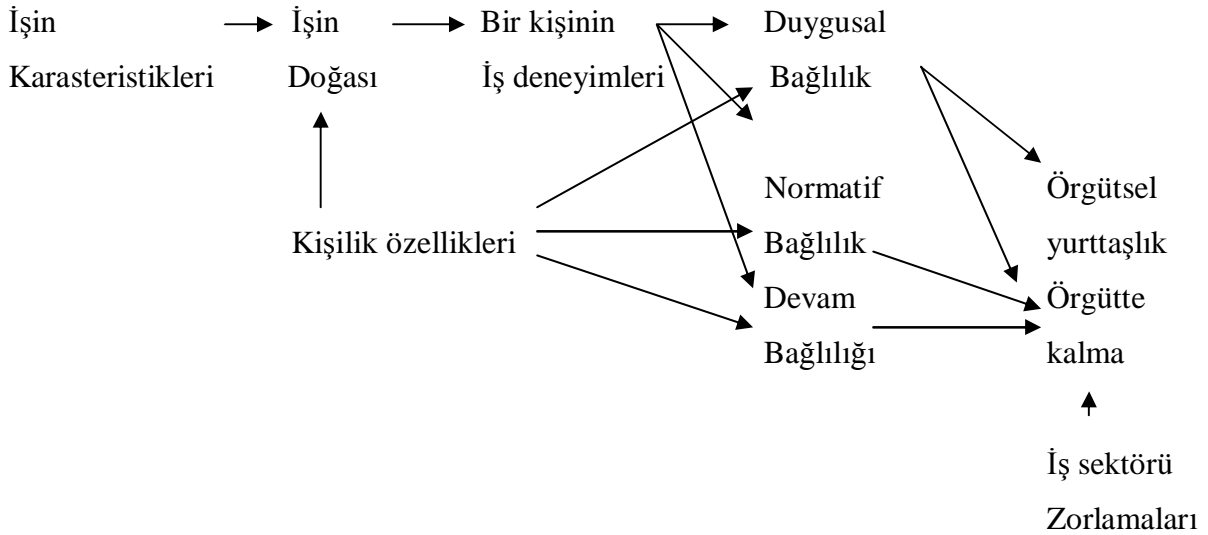
Kanter (1968) Devamlılık bağlılığı (Continuance Commitment)	Devamlılık bağlılığında kişi genellikle ekonomik etkenlere dayanıp, örgütten ayrılmayla birlikte katlanacağı maliyeti düşünmektedir.	
Mowday ve arkadaşları (1982), Davranışsal Bağlılık	Davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlerine bağlılığından kaynaklanır.	
Wiener (1982) Araçsal Bağlılık	Araçsal bağlılık, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade eder.	
O' Reily ve Chatman (1986), uyum bağlılığı (Compliance)	Uyum bağlılığında bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler. Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır.	
Meyer ve Allen (1984) Devamlılık Bağlılığı (Continuance Commitment)	Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti dikkate alması sonucunda oluşan bağlılıktır.	
Kanter (1968), Konturol bağlılığı (Conturol Commitment)	Kontrol bağlılığı, çalışanların norm ve değerlere inanmasını inancını anlatır.	Normatif Bağlılık
O' Reily ve Chatman (1986), Bütünleşme/ Özdeşleşme bağlılığı (Identification)	Bütünleşme/ Özdeşleşme bağlılığı, örgütte çalışan diğer kişilerle yakın ilişki kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştiğinde özdeşleşme meydana gelir.	
Wiener (1982), Normatif Bağlılık (Normative Commitment)	Normatif-moral bağlılık, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır.	
Etzioni (1961) Yabancılaştırıcı Bağlılık	Yabancılaştırıcı bağlılık, Etzioni'nin sınıflandırmasının negatif boyutunu oluşturup, kişi örgütte veya toplulukta zoraki kalmaya mecbur edilir. Sanki bir hapisane veya ordudaymış gibi kişi bir duygu içerisindeydir.	

Meyer ve Allen (1991) Normatif Bağlılık (Normative Commitment)	Normatif bağlılık, ahlaki değerleri, inançları içermekte olup, organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır.	
--	--	--

## 2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen ve Belirleyen Faktörler

Gerek örgütten kaynaklanan gerekçe örgüt dışından kaynaklanan birçok etmen örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örneğin Becker (1960) farklı bir iş alternatifinin bulunmaması bağlılığı artıran bir etmen olarak görmüştür.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerse aşağıdaki şekildeki gibi örneklendirilebilir (Arnold, Cooper ve Robertson, 1998, s. 211);



**Şekil 2.3 Örgütsel Bağlılık Modeli**

(Kaynak: Arnold, Cooper ve Robertson, 1998, s. 211)

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Öncelikli bahsedebileceğimiz en önemli etken kişisel farklılıklardır. Kişisel farklılıklar, birçok tutum ve davranışı etkiler. Fakat kişilerin algılama, tutum ve davranışları birbirinden oldukça farklıdır. Kişilerin yetenekleri, ihtiyaçları, güçlendirilme ve dahil olma derecesi, bağlılığı birbirinden farklıdır (Dubrin, 2005, s. 18- 19).



Örgütsel bağlılığa etki eden diğer önemli bir unsur ise, demografik özelliklerdir. Demografik özelliklerse, kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin her biri ise bağlılığı etkilemektedir. Bu bağlamda Mathieu ve Zajac, örgütsel bağlılığın birçok değişkenle ilişkili olduğunu belirtmiştir (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 91; Meyer, Irving ve Allen, 1998, s. 29- 30). Bu unsur ise birçok araştırmacı tarafından ilişkilendirilmiş ve demografik-kişisel özelliklerin çalışanların bağlılığını artırdığı sonucu bulgulanmıştır. Ayrıca bu değişkenlerin birçoğunun çalışanların örgütsel adalet algılamasını da etkilediği daha önceki örgütsel adalet konu başlığı altında belirtilmiştir. Daha önceki bu açıklamalarda belirtildiği gibi adalet olgusu kişilerin tutum ve davranışlarına etki eden bir etkidir.

Aşağıdaki bu faktörlere ilişkin öncelikle demografik faktörler (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum) ile bağlılık arasındaki ilişki açıklanıp, daha sonra çalışanların işletmedeki pozisyonu, ücreti, çocuk sayısı, görev süresi, alternatif iş bulma olanaklarının bağlılığı nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılacak ve son olarak diğer önemli değişkenler sunulacaktır. Wallace'nin Becker'in (1960) Yan-bahis yaklaşımına göre oluşturduğu çalışmasında, Yan-bahis yaklaşımının, çalışanların yaşları, cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi, işletmedeki pozisyonu, ücreti, çocuk sayısı, görev süresi, alternatif iş bulma olanaklarının mevcut olmasının çalışanların bağlılığını etkilediği belirtmektedir (Wallace, 1997, s. 729). Farklı bir bakış açısıyla, kişisel ve birey dışında var olan değişkenler de kişilerin tutum ve davranışlarını ve buna bağlı örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Swales, 2002, s. 164; Dubrin, 2005, s. 20).

Cinsiyet farklılığı, bayan ve bayların rollerindeki algılamalarındaki farklılıktır. Cinsiyet değişkeni ile bağlılık arasındaki ilişki olduğu belirtilmektedir (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 91). Bayanlar ve bayların bu yöndeki eğilimine göre, bayanların daha çok duygusal yönleri olduğunu buna karşın bayların daha sert bir tutum sergilediklerini belirtebiliriz. Bu yüzden baylar başkalarının ne hissettiğine karşı daha az duyarlıdır ve eşitliğe bayanlara göre daha çok değer verirler (Dubrin, 2005, s. 20). Aven, Parker, McEvoy (1993) örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında ilişki olduğunu ve cinsiyetin bağlılığı etkileyebileceğini belirtmişlerdir (Swales, 2002, s. 163). Bu yönde yapılan diğer bir araştırma ise Wahn (1998) tarafından yapılmıştır. Wahn bu çalışmasında Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık ölçeğini kullanmış ve bayanların baylara göre daha çok devamlılık bağlılığı hissettiklerini bulgulamışlardır (Wahn, 1998, s. 262- 263). Çalışanların iş ve evdeki

sorumluluklarının kadın işçilerin erkeklere göre daha fazla olmasının onların işletmeye bağlılığını etkilediğini belirtebiliriz (Wallace, 1997, s. 732).

Yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ilişki incelendiğinde, yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu belirtebiliriz. Yaş ve örgütsel bağlılık arasında ilişki ise yapılan birçok araştırma ışığında izlenmektedir. Angle ve Perry (1981), kişilerin yaşlarının ilerledikçe alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığı ifade etmektedir. Luthans ve arkadaşları (1987) yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedirler (Çöl ve Gül, 2005, s. 294). Becker'ın (1960) yan bahis yaklaşımına göre de yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki vardır. Çünkü çalışanlar yaşları ilerledikçe elde ettikleri kariyer olanaklarını yani kazanımlarını bırakmak istemezler. Genç çalışanların örgütüne yatırımı ise daha yaşlı olanlara göre sınırlıdır. Bu nedenle genç işgörenlerin örgütlerinden vazgeçme eğilimleri daha fazladır (Wallace, 1997, s. 729). Varoğlu'nun (1993), Türkiye' de kamu sektörü çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ölçen çalışmasında, örgüte duygusal bağlılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği ile yaş arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Yaş ilerledikçe örgüte duygusal bağlılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği artmaktadır (Yıldırım, 2002, s. 23).

Eğitim değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi düştükçe çalışanların alternatif iş bulma olanakları azalır ve buna bağlı bağlılığı da artar. Bu unsuru bulgulayan araştırmacıları ise şu şekilde sıralanabilir; Ritzer ve Trice, 1969; Aranya & Jacobson, 1975; O' Reily & Candwell, 1981 (Wallace, 1997, s. 729- 730). Diğer bir görüşle İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı da azalmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi artan işgörenin işletmeden beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak alternatif iş olanakları da artmaktadır (Çöl ve Gül, 2005, s. 295). Varoğlu çalışmasında örgütte kalmaya devam etme isteği (devamlılık bağlılığı) ve duygusal bağlılık arasında ters yönlü ilişki bulmuştur (Yıldırım, 2002, s. 23).

Yan-bahis yaklaşımında medeni durum farklı bir ifade ile evli ve çocuklarının olması ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi şöyle açıklar; çalışanların sorumluluğu arttıkça işletmeye bağlılığı da artar. Bekar olan kişilerin ise daha az sorumluluğu vardır (Wallace, 1997, s. 731). Evli olan kişilerin örgütünden ayrılmasıyla birlikte herhangi diğer bir iş alternatifi araması ile geçecek zamanında sahip olduğu sorumlulukları (ev kirası, çocuklarının ve ailesinin geçimi)

nedeniyle ertelemesi onların işletmede kalmasını diğer deyişle örgüte bağlanmasını sağlayacaktır. Bu faktör ise çalışanların örgütlerine zorunluluk veya devamlılıktan dolayı bağlanmasını doğuracaktır. Evli olmayan kişiler ise bu sorumlulukları taşımadığından dolayı herhangi bir algılama veya tutumlarında işletmeden ayrılma davranışı gösterebilirler.

Görev Süresi, diğer bir ifade ile örgütte çalışılan sürenin artması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide de pozitif yönelim söz konusudur. Cohen (1993) işgörenlerin çalışma süreleri arttıkça örgütten elde ettikleri kazançlarında artacağını öne sürmektedir (Çöl ve Gül, 2005, s. 295). Hizmet süresi de örgütte yapılan yatırım niteliğindedir. Bu yatırımı kaybetmek istemeyen işgörenler çalıştıkları örgütte daha fazla kalmaktadır. Ritzer ve Trice ise, kıdem ile örgüte yapılan yatırım arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Çöl ve Gül, 2005, s. 296). Becker'ın (1960) yan bahis yaklaşımına göre de görev süresi attıkça da çalışanların statüsü ve kıdemi artar buna bağlı olarak artan yatırımlarına bağlı olarak çalışanlar işletmeden ayrılmak istemezler (Wallace, 1997, s. 729). Varoğlu (1993), çalışma yılı açısından ise Varoğlu (1993), devam ve duygusal bağlılık ile arasında pozitif ilişki bulmuştur (Yıldırım, 2002, s. 27).

Becker (1960) yan bahis yaklaşımına göre, çalışanların alternatif iş olanaklarının bulunması onların işletmeye bağlılığını etkileyen faktördür (Wallace, 1997, s. 732). Yine yan bahis yaklaşımına göre, yüksek çalışma pozisyonu kişinin örgütündeki diğer çalışanlara göre belirli olması o kişinin örgütüne bağlanmasını sağlar (Wallace, 1997, s. 731). Yan bahis yaklaşımının açıkladığı diğer durum ise, çalışanların elde ettiği ücretin iyi olması çalışanların bunu kaybetmemek adına örgütte kalmasını sağlayıp, örgüte bağlılığını artması sonucudur (Ritzer & Trice, 1969; Cohen & Gattiker, 1992). Ücret işten ayrılma ya da ayrılmamada en büyük etkidir. Aralarında güçlü bir ilişki vardır. İşgörenlerin ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt yönetiminin ücret politikası ne derece adil olursa, çalışanların örgütüne duyduğu bağlılıkta o derece artacaktır. Özellikle üst düzey çalışanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli unsurdur (Gül, 2005, s. 296).

Yalçın ve İplik (2005) tarafından 5 yıldızlı Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada çalışanların cinsiyet, medeni durum, buldukları otel ve pozisyondaki toplam çalışma sürelerine ile örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir farklılık göstermedikleri ortaya konulmuştur. Ancak çalışanların devam bağlılıklarının yaş ve eğitim düzeylerine;

duygusal bağılıklarının ise yaş, eğitim ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2005, s. 410).

Bağılılık faktörünü belirleyen diğer bir faktör ise çalışanların iş ve örgütüne karşı duyduğu memnuniyetin derecesidir. İş memnuniyeti işine yönelik pozitif yönelme olarak tanımlanabilir (Ellis ve Dick, 2003, s. 42). Örgütsel bağılılık ve iş memnuniyetinin her biri çalışanların tutumlarını açıklamaktadır. Birçok araştırma bu iki faktörün birbirini etkilediğini belirtirken literatürde bu tutumlarının davranışlara etkileri üzerinde durulmuştur (Tett ve Meyer, 1993 s. 262; Mitchell, Holton, Lee ve Erez, 2001, s. 1103). Örgütsel etkinlik açısından önemli bir belirleyici olan iş memnuniyeti ve örgütsel bağılılığın aynı zamanda işten ayrılma niyetini de etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Porter, Mowday, Steers ve Boulian, 1974, s. 603). Price ve Mueller (1986) iş memnuniyeti örgütsel bağılığa ve dolaylı olarak örgütten ayrılamaya etki ettiğini belirtmiştir. Rusbult ve Farrell (1983) benzer model önermişlerdir. Mathieu (1991), Farkas ve Tetrick (1989) iş memnuniyeti ve bağılılık arasında karşılıklı modelsellik ilişkisini bulmuştur (Hendrix, Robbins, Miller, Summers, 1998, s. 617). Çalışanların iş ve örgütünden duyduğu memnuniyet onların bağılılığı psikolojik boyutta artırdığını bu bağlamda belirtebiliriz. Örgütünde ve işinde çalışmaktan mutlu çalışanların bağılılıkları bu yönde gelişmektedir. İşinden memnun olmayan personellerin ise örgütünde kalmaya devam etse bile bu durum onların işletmeye bağlı olduğuna işaret etmez. Bir örgütte karşı duyulan memnuniyet yüksekse o zaman çalışanların o işletmede kalmak istediğini ve farklı bir iş arayışına girmeksizin o işletmeye bağılılığının geliştiğini belirtebiliriz.

Kültürel farklılıklarda birçok faktör gibi bağılılığı etkilemektedir. Farklı toplumdaki kişilerin değerleri farklıdır. Bu nedenle örgüt içerisinde var olan kültür birliği çalışanların işletmeye yönelik ortak algılamasını güçlendiren bir faktördür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan ortak bir algılamayı ifade eder (Robins, 2001, s. 235). Kültürü oluşturan en önemli faktör olan paylaşılan değerler ise davranışlara etki etmektedir (Dubrin, 2005, s. 294). Çalışanlar değerlerle bütünleşirse davranışsal olarak bağılılık gösterirler (Ellis ve Dick, 2003, s. 179). Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974, s.604). Değer sistemi inancı ise karsıt veya zıt fikirlerde kişisel veya sosyal tercihler için özel bir davranış modelidir (Robins, 2000, s. 91). Çalışan ve örgüt arasındaki değerlerdeki uyumu ele alan araştırmacılar; Chatman, 1989, 1991; Caldwell ve O' Reily, 1990; O' Reily, Chatman, Caldwell, 1991 olarak belirtilebilir (Finegan, 2000, s. 151). Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyduğuna göre

benimsemesi ile örgütle özdeşleşmeye başlar ve bağlılık oluşur (Dessler, 1998, s. 50- 51). Eğer çalışanlar yüksek derece bağlılık hissediyorlarsa o takdirde değerlerin güçlü kabulünden bahsedebiliriz (Finegan, 2000, s. 153). Fakat burada göz önüne alınması gereken faktör değerlerin kişilerin davranışlarına farklı etki etmesidir. Chatman (1989), O' Reily, Chatman ve Cadwell (1991) örgütsel kültür ve bağlılığın ilişkisini ortaya koymuşlardır. McConnellin bu araştırmacıların verilerine ve Meyer ve Allen'in bağlılık ölçeğine dayanarak elde ettiği sonuçlarda bu araştırmacıları destekler niteliktedir (McConnell, 2003, s. 141). Shein örgütsel kültürünü bir grup insanın problemlerle başa çıkmada ve dışarıya karşı adaptasyonda öğrendiği bulduğu, keşfettiği, geliştirdiği ve bunu içselleştirdiği bir yapı olarak tanımlamaktadır (Gibson, 2000, s. 30). Örgütlerse üyelerinin ve örgütlerin inançları, eylemleri ve hedeflerinin karşılıklı olarak uyumlu olduğu yerlerde en iyi şekilde çalışırlar. Terence E. Deal ve Kennedy, "Corporate Cultures" adlı kitabında kültür birliğinin oluşmanın performans artırımı, değişime adaptasyonu gibi konularda etki sağladığını belirtmişlerdir (Deal ve Kennedy, 2000, s. 5). Örgütsel bağlılığın istenilen düzeyde sağlanabilmesi için de öğrenmeyi, değişimi ve katılımı teşvik eden bir kültür yapısının oluşturulması gerekir. Bu çalışmanın örneklem külesini ise aynı kültürel değerlere sahip çalışanların oluşturması nedeniyle kültürel farklılıklar dikkate alınmayacaktır.

Örgütsel bağlılığı bu çalışma kapsamında etkileri incelenen diğer konu ise sahip olunan deneyim etkenidir. Birçok araştırmacı deneyim unsurunun örgütsel bağlılığa etki ettiğini belirtmektedir. Meyer, Irving ve Allen (1998) duygusal ve devam bağlılığı ile iş deneyimi ve değerleri de konu alan araştırmalarında, bu değişkenler arasında ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Fakat burada özellikle üzerinde durulması gereken konu olarak farklı iş deneyimlerine veya değerlerine göre bu bağlılığın değişebileceğidir (Meyer, Irving ve Allen, 1998, s. 29). Bu çalışma kapsamında özellikle çalışanların turizm sektöründe deneyimi sorgulanmaktadır. Çünkü turizm sektöründe devam etmekte kararlı ve uzun yıllar bu sektöre gönül vermiş kişilerin varlığı o sektöre bağlılığı şeklinde de yorumlanabilir.

Şu ana kadarki sıralanan faktörler bu çalışma kapsamında irdelenmesi nedeniyle özellikle üzerinde durulmakla birlikte bu faktörlerin dışında daha sayılabilecek birçok faktör örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunlar gerek örgütten kaynaklanan (örgüt yapısı, yönetim şekli, ücret politikası, örgütteki çalışma koşulları, çalışma arkadaşları veya grubu, terfi olanakları, çalışma saatleri, iletişim, kararlara katılım derecesi, örgütte var olan kültür, ödül ve cezanın dağıtımı, adaletli uygulamaların varlığı, sosyal haklar ve çalışana verilen önem, yönetime ve örgüte karşı duyulan güven, kariyer gelişim fırsatlarının varlığı, rol ve görev

belirsizliği, çatışmaların varlığı, fazla iş yükünün olması), gerekse bireyin dış çevresinden kaynaklanan (alternatif iş olanaklarının olup olmaması, sendikalaşma derecesi, sosyal-ekonomik koşullar, sektörün özellikleri, aile) gibi birçok faktör sıralanabilir.

Bu açıklamalar ışığında Meyer ve Allen tarafından oluşturulan ölçek çerçevesinde örgütsel bağlılık unsurunun, yukarıda belirtilen birçok değişkenden (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm sektöründe ve bulunulan otelde çalışma süresi, otel işletmesinden duyulan memnuniyet) etkileri bu çalışmada ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçları tartışılmıştır.

## **2.6. Örgütsel Bağlılığın Örgütler İçin Önemi ve Sonuçları**

Örgütsel bağlılık konusu, 1950'li yıllardan günümüze dek araştırılmaktadır. 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılık giderek önemli hale gelip, 1970'li yıllarda geniş bir araştırma boyutu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık, 1970 ve 1980'li yıllarda ise, kişi ve örgüt arasında anahtar bir faktör haline geldiği belirtilebilir (Commeiras ve Fournier, 2001, s. 239). Bugünün küreselleşen iş dünyasında örgütsel bağlılık örgütsel davranış yazınında (literatüründe) giderek önemli bir hale gelmiştir. Çalışanların örgütüne olan sadakati bu yöndeki katılımı örgütün başarısına büyük bir etkendir. Bu derece önemli olan bir faktörün ölçülmesi son derece önemlidir. Özellikle son yıllarda örgütlerin içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle örgütlerin küçülmeye doğru gitmesi ve bu doğrultuda personel çıkarımı çalışanların örgütleri ile ilişkilerini zedelemesi nedeniyle örgütsel bağlılık oldukça önemli hale gelmiştir (Luthans, 1995, s. 130).

Ayrıca dünyanın değişen iş yaşamında örgütlerin müşterilerin beklentileri ile buluşması ve kaliteli olması son derece önemlidir. Böyle bir ortamda ise çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşme gerekliliği geçmiştekinden daha çok önemlidir ve örgütsel bağlılık ise bu noktada örgütün etkinliği için anahtar bir unsurdur (Jackson, 2004, s. 714). Farklı bir bakış açısıyla, örgütün koşullara bağlı değişme gerekliliğinde, bağlılığı olan personellerin varlığı başarıda kritik faktördür ve örgütün bu noktada en büyük destekleyicisidir. Böyle bir çalışanın varlığı ise örgüte bulunduğu sektörde rekabette avantajlı konuma geçmesini sağlar (Swales, 2002, s. 166). Eğer personeller örgütlerine bağlı ise bundan dolayı kişiler örgütüyle güçlü bir kimlik birliği içerisine girer, diğerleri ile aynı görüşte olur, örgütte kalmak ister (Arnold, Cooper, Robertson, 1998, s. 209). Bağlılık, sadakat örgütler için önemlidir. Çünkü örgüt için değerli olan çalışanların işletmede kalmasını sağlar.

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

Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından bu kadar önemli bir etkiye sahip olması bu konunun giderek artan bir şekilde araştırma alanı haline gelmesine neden olmuştur. Bunun nedeni örgütsel bağlılık unsurunun iş performansını, vatandaşlık davranışlarını ve istenen birçok iş davranışı üzerinde olumlu etki yaratmasıdır. Bu noktada örgütlerin faaliyetlerine devam ettirmesi ve değişen koşullara ayak uydurabilmesi için, kendilerine bağlılığı yüksek çalışanlar yaratmak adına “insan” faktörüne her zamankinden daha çok önem vermelidir. Bu nedenle örgütler işgörenlerinin işe alınmasından itibaren sürekli gelişimini sağlayarak onlara yatırım yapmalı, çeşitli araçlarla, ödüllendirme, takım çalışması, esnek organizasyon gibi faktörlerle onların işletmeye bağlılığını artırmalıdır. Bilindiği gibi ödül çalışan ihtiyaçlarında önemli bir unsurdur. Çalışanların işletmenin amaç ve değerleri ile bütünleşmesi sonucunda onlarla pozitif yönlü ilişkilere dayanan ve bu çalışmalarını ödüllendiren uygulamalar oldukça etkili olduğu bu konudaki birçok çalışmada belirtilmektedir. Geçmişteki birçok örgüt çalışanlarını araç görürken, şimdi örgütler çalışanlarını amacın kendisi olarak görmesindeki en önemli etkeni de buna dayanmaktadır. Günümüzün değişen müşteri profili artık kaliteli hizmet ve ürünleri tercih etmektedir. Mutlu çalışanları yaratmak aslında bu bağlamda mutlu müşterilerin yaratmadaki nihai sonuçtur. Burada en önemli etken birey ve örgüt arasındaki uyumun varlığıdır. Farklı bir ifade ile çalışanların örgüt amaç, değer ve hedeflerine yönelik hareket etmesidir. Bu nedenle örgütler bağlılığa etki eden faktörlerden üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelidir. Çünkü bunlar çalışanların birçok olumsuz davranışı ile sonuçlanan etkileri yaratabilir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını örgütlere etkileri açısından olumlu veya olumsuz olarak belirtebiliriz. Bu ise bireyin örgütüne karşı düşük, ılımlı, yüksek derece örgütsel bağlılık hissetmesi ile ilişkilidir. Olumlu etkilerini, yüksek performans, verimlilik artışı, daha az devamsızlık, extra görev üstlenme, iş değiştirme davranışını engelleme, vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlama, sonuç olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini sağlama, olumsuz etkilerini ise, personel devir hızının fazla olması, verimsizlik ve performans azalması, memnuniyetsizlik, isteksizlik, stres olarak sıralayabiliriz. Örgütsel bağlılığın sonuçları olan

davranışsal bu etkiler, araştırmacılar tarafından üzerinde durulmaktadır. Burada en önemli etken ise örgütsel amaçların kabul edilir olup olmamasıdır.

Farklı bir ifade ile birey ve örgüt arasındaki uyumun derecesidir. Uyum, çalışanların kişisel değerleri, kariyer amaçları, gelecekle ilgili amaçları ile örgütüne ve çevresine uygunluğudur. Çalışanların iş ve örgütle uyumlarıdır (Mitchell, Holton, Lee ve Erez, 2001, s. 1104). Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000, s.83).

Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre bağlılığın olmamasının örgütsel etkinliği azaltabileceği belirtilmiştir. Bağlı olan personeller diğer bir iş arayışına girmez. Bu ise, yüksek personel devir hızına yol açmaz ve sonuçta örgüt verimliliğini artırır (Gibson, 2000, 186; Luthans, 1995, s. 131). Meyer ve Tett (1993) yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın işten ayrılmayı etkilediği bulgulanmıştır (Tett ve Meyer, 1993, s. 270). Meyer, Allen ve Smith (1993), daha önce Meyer ve Allen tarafından belirlenen çok boyutlu örgütsel bağlılık boyutlarına dayanarak örgütsel bağlılık ile çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini test etmiştir. Araştırma sonuçlarında ise duygusal ve normatif bağlılığın çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini azalttığını devamlılık bağlılığının ise olumsuz yönde etkilediğini bulmuşlardır (Jaros, 1995, s. 317; McConnell, 2003, s. 140). Somers (1995) Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık ölçeğini kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında çalışanların örgütte kalma niyetleri ile duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu bulgulamışlardır (Somers, 1995, s. 49). Yine aynı paralellikte, Hartmann ve Bambacas tarafından, Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık ölçeğine göre gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılığının örgütte kalma niyetleri ile ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 101).

Jaros tarafından yapılan araştırma sonucunda da, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç bağlılık boyutunun örgütten ayrılma niyeti ile ters ilişkili olduğu bulunmuştur (Jaros, 1995, s. 320). Kişinin ve örgütün işten ayrılmadan doğan maliyetleri oldukça



yüksektir. Sosyal bilimciler insanlar neden örgütlerinde kalır veya niçin örgütlerinden ayrılırlar sorusuna cevap aramışlardır. Bunun için birçok alternatif geliştirmişlerdir. Eğer çalışan memnun ise işletmede kalır ve örgütüne bağlanır yaklaşımını geliştirmişlerdir. İşten ayrılmayı etkileyen diğer etken ise, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve alternatif iş olanakları işten ayrılmayı açıklamak için anahtar birer faktördür. Eğer çalışanlar örgütlerinden memnun değillerse alternatif iş ararlar. İş alternatiflerinin olması ise çalışanların işletmeden ayrılma yönündeki tutumlarını etkiler. Çalışanların örgütüne yönelik memnuniyeti ve bağlılığı ile işten ayrılma eğilimi arasında ters ilişki vardır (Mitchell, Holton, Lee ve Erez, 2001, s. 1102).

İş memnuniyeti ücret ve fayda memnuniyetini de içerir. Çalışanlar işten ayrılması ile kaybedecekleri hususları düşünürler (emeklilik, sağlık hizmetleri, terfi olanakları, tazminat) yan bahis yaklaşımı bundan bahseder. Bu yönde de devamlılık bağlılığı gelişir. Farrell ve Rusbult, 1981, bağlılık ve işten ayrılma ile ilişkilendirmişlerdir. Dört ana faktör belirlemişlerdir iş ödülleri, iş maliyeti, alternatif nitelik (Mitchell, Holton, Lee ve Erez, 2001, s. 1106- 1107). Mitchell, Holton, Lee ve Erez tarafından gerçekleştirilen Araştırma sonucunda iş memnuniyeti, iş alternatifleri işten ayrılmayı örgütsel bağlılığı etkilediğini bu araştırmacılar ortaya koymuşlardır (Mitchell, Holton, Lee ve Erez, 2001, s. 1115- 1118). Meyer ve arkadaşlarının araştırmalarında, bağlılığın üç unsuru da işten ayrılma oranı ile negatif ilişkili bulunmuş olup, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2001, s. 21). Ancak yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın iş tatminine oranla işten ayrılma ile devamsızlığın daha iyi bir göstergesi olduğunu göstermektedir (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Meyer ve Allen, 1991). Servis kalitesinin derecesi müşterilerin memnuniyetine bağlıdır. Malholtra Mukherjee banka sektöründe yapmış oldukları çalışmada çalışanların bağlılığının ve memnuniyetinin servis kalitesi üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur (Malholtra ve Mukherjee, 2004, s. 166- 167).

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

ilişkili olduğunu belirtmişler bir diğer çalışmada yine devamlılık bağlılığının negatif ilişkili olduğu belirtilmiştir (Finegan, 2000, s. 152). Somers ve Birnbaum (1998) tarafından yapılan araştırmada işe bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi ele alınmıştır (Somers ve Birnbaum, 1998, s. 621). Sonuç olarak birçok araştırmacının da belirttiği gibi bağlılık tutumunun olumlu sonuçları vardır ve bağlılık bireysel ve grup performansı üzerinde etkilidir (DeCotiis ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171). Buna ek olarak örgüte bağlı olan personelin daha az denetime ihtiyacı olur. Yakın denetim ve katı gözetim zaman kaybı ve maliyetlidir. Denetim ve gözetimi gerektirmemesi açısından zaman ve maliyette avantaj sağlar. Bağlı olan personel örgüt amaç ve değerleri ile kendi amaç ve değerlerini birleştirir. Ödüller personel bağlılığının gelişiminde önemli yere sahiptir. Örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşıladığı noktada bağlılıklarını olumlu yönde etkilerler (Gibson, 2000, s. 186). Allen ve Meyer (1997) örgütsel kazanımlar olan performans artışı, verimlilik ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtirken, devamlılık bağlılığı ile bu sonuçlar arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir (Gautam, Dick ve Wagner, 2004, s. 304). Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarından bir diğeri ise çalışanların vatandaşlık davranışını yaratmasıdır (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 92). Organ ve Ryan (1995) örgütsel bağlılık ve örgütsel yurttaşlık arasında korelasyon bulmuştur (0,32) (Arnold, Cooper ve Robertson, 1998, s. 212). Örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından da örgütsel vatandaşlık davranışını artıran bir faktör olarak bulgulanmıştır (Meyer, Allen, Smitt, Pierce, 1993) (McConnell, 2003, s. 138). Meyer ve Allen (1991) çalışmalarında örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışı yönündeki davranışları artıracakını belirtmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın örgütler tarafından istenen olumlu sonuçları müşteri memnuniyeti, servis kalitesi, çalışanların vatandaşlık davranışı göstermesidir (Swales, 2002, s. 172). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir (Swales, 2002, s. 156).

Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Balay, 2000, s. 85). Yüksek seviyede örgütsel bağlılık örgütsel değer ve amaçlarına karşı güçlü bir kabullenme ve bunun için çaba sarf etme aşamasıdır (duygusal bağlılık). Orta seviyede örgütsel bağlılıkta çalışan örgüt amaç ve değerlerini orta derecede kabul eder ve bunları yapmaya isteklidir (Normatif bağlılık). Düşük seviyede örgütsel bağlılıkta ise Örgüt amaç ve değerlerinin kabulü yoktur. Çalışan örgütte kalmaya mecbur olduğu için örgütüne bağlanır (Devamlılık bağlılığı) (Balay, 2000, s. 86).

**Düşük Örgütsel Bağlılık;** Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın örgütler için çok az bir olumlu sonucunun olabileceğini belirtebiliriz. Olumlu sonuçlar; bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000, s. 85). Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin olumsuz sonuçları, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu tür iş görenlerin ise mesleki durumları bundan etkilenir. Yöneticiler bu tür kişileri gözden çıkardığı için terfi olanakları da azalmaktadır. Örgüt ve işyerlerine düşük bağlılık göstermeleri nedeniyle düşük derece bağlılık gösteren bireylerin normları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanır. Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı, yetersiz çaba ile ilişkili bulunmuştur. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Balay, 2000, s. 86).

**İlımlı Örgütsel Bağlılık;** Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlımlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000, s. 88). Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Balay, 2000, s. 89).

**Yüksek Örgütsel Bağlılık;** Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Bu bağlılık düzeyinde birey, meslekte başarı ve ücrette doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte doyum sağlar ve birey dış baskılara karşı örgüte

yüksek derecede sadakatini devam ettirir. Yüksek örgütsel bağlılık bireye ve örgüte önemli sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt, işgörenin sadakatine karşın ona yetki devredecek ve onu üst pozisyonlara getirecek bir şekilde ödüllendirir (Balay, 2000, s. 89). Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumlarının yüksek olduğunu belirtebiliriz. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları durumunda ise yerleri doldurulamayan bir etki yaratır. Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olmasını, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Dunkheim'e (1951) göre de yüksek örgütsel bağlılık, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesini ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır (Balay, 2000, s. 91). Ayrıca yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireyler zamanlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdiklerinden aile sorumluluklarını göz ardı etmektedir. Dolayısıyla bu bireyler hem topluma hemde kişisel yabancılaşma deneyimi geçirirler (Balay, 2000, s. 92).

## **2.7. Çalışanların Bağlılığının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet**

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde çalışarak geçirmektedirler. Kişi çalıştığı örgüt için zaman ve emek harcamakta bunun karşılığında da iyi bir ücret gibi kazanımlar elde etmeyi beklemektedir. Fakat işgören çalıştığı örgütte bunların adaletli olarak elde edemeyeceğini düşünüyorsa o takdirde işe bağlılığı azalmakta, eğer bunları elde edebileceğine inanıyorsa, o amaca ulaşmak ve harcadığı zaman ve emeğin karşılığını şu an ve gelecekte de katlanan etkisini görmek istiyorsa o takdirde işletmede kalmaya devam eder ve örgüte yönelik bağlılığı bu yönde artar. İnsanlar adaletsiz davranışlar karşısında işletmesine olumlu duygular geliştirirken, adaletli olmayan kazanımlar karşısında olumsuz tutumlar geliştirirler ve en önemlisi işletmelerine bağlılık göstermezler. Örneğin, çalıştıkları oteli başkalarının çalışmaları için tavsiye etmezler, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik davranışlar sergilemezler.

Örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişki yabancı literatürde birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu yöndeki en önemli araştırmacıları; McFarlin ve Sweeney (1991); Folger ve Konovsky (1989) olarak belirtebiliriz. Bu araştırmacıların ise bu yaklaşımlarını

adalet algılamasının tutumlara etkisi (bağlılık ve iş memnuniyeti) üzerine yapılandırmıştır (Lemons ve Jones, 2001, s. 269).

Organ (1994) tarafından denetçilere üzerinde (supervisor) yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile işlem ve dağıtım adaleti arasında ilişkiyi araştırmış, araştırmanın sonuçlarında ise bağlılığın hem dağıtım hemde işlem adaleti üzerinde etkileri olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2002, s. 42). Greenberg (1990) dağıtım ve süreç adaleti ile tutum ve davranışlar arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir (Greenberg, 1990, s. 399).

Yakın geçmişteki birçok araştırmada bu yönde bulgular elde etmiştir. Dağıtım ve süreç adaleti, çalışanların ücret ve yöneticisinden duyduğu memnuniyet (iş memnuniyeti) algılamalarına buna bağlı örgütsel bağlılık ve işten ayrılma davranışlarına etki ettiği belirtilebilir. DeConinck, Stilwell (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da bu yönde sonuçlar elde edilmiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004, s. 227- 228). Malezya’da bu yönde yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların dağıtım adaleti algılamaları süreç adaletine göre bağlılık ve iş memnuniyeti üzerinde daha çok etkili olduğu bulgulanmıştır (Samad, 2006, s. 212). Bu yöndeki diğer bir araştırma ise Mossholder ve arkadaşlarının çalışmalarıdır. Çalışmada süreç adaletinin örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ile aralarında uygunluk test edilmeye çalışılmıştır (Mossholder, Bennett ve Martin, 1998, s. 135). Diğer bir araştırmada da süreç adaleti ve bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulgulanmıştır (Loi, Hang-Yue ve Foley, 2006, s. 104).

Lemons ve Jones (2001) tarafından gerçekleştirilen araştırma bu konunun önde gelen araştırmacıların süreç adaleti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi öngörmesine bağlı olarak gerçekleştirdiği araştırmalarında, terfi kararlarının alınmasındaki süreçlerdeki adaletin çalışanların bağlılığına ilişkin etkileşimini ele almıştır. Araştırmanın regrasyon analizi sonuçları incelendiğinde çalışanların süreçlerdeki adaletli veya adaletsiz algılaması (terfi kararlarına yönelik) çalışanların bağlılığına etki etmektedir (Lemons ve Jones, 2001, s. 274).

Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışmalarında örgütsel adaleti dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti ile duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırma bu çalışma ile aynı doğrultuda olması ve bu konuda yakın geçmişte gerçekleştirilen en kapsamlı araştırmadır. Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından gerçekleştirilen meta analitik çalışmalarının bulgularına göre, çalışanların duygusal bağlılıkları ile işlem adaletinin güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu diğer adalet türleri olan

devamlılık ve normatif bağıllıkla daha az ilişkide olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçlarına göre normatif bağıllık ve işlem adaleti arasında ilişki gözlenirken, devamlılık bağıllığı ile herhangi bir adalet türü arasında ilişki bulgulanmamıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 300).

Bu araştırmalar turizm sektörünü kapsamamakla birlikte birçok örgüt açısından ele alınması gereken bir konudur. Turizm sektöründe çalışanların bağıllığını ve adalet algılamalarını ayrı ayrı ölçen araştırmacılar olmakla birlikte henüz örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık kavramlarının birbirlerini etkileri açısından araştırmaların genişlememiş olduğunu belirtebiliriz. Türkiye’de araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel bağıllığı ayrı boyutlarda ele alan araştırmaların hacmi giderek artmaktadır. Yabancı literatür ile karşılaştığımızda ise bu konunun üzerinde daha fazla araştırılmasının gerekliliği görülmektedir. Ayrıca bu çalışmaları aynı boyutta ele alan araştırmacılar oldukça sınırlıdır. Bu konuda özellikle önemli araştırmacılar olan Naktiyok ve İşcan (2004) örgütsel adalet ve bağıllığın bağdaşımcılığa etkisi üzerinde durmaktadırlar.

### **III. BÖLÜM**

#### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, literatür taraması ve açıklamalar ışığında, Turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağıllık tutumlarına etkileri açısından örgütsel adalet algılamalarını belirlemek amacıyla uygulanan anket yöntem, bulgu, analiz ve sonuçları incelemeye yönelik çalışmalar yapılmış ve otel işletmeleri açısından çıkarılacak sonuçlar tartışılmıştır. Çalışmanın bu bölümde, ilk olarak araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve veri toplama aracı sunulup, daha sonrasında çalışmaya katılan kişilere ilişkin yüzesel bulgular, frekans, faktör ve güvenilirlik analiz sonuçları açıklanıp, takip eden diğer kısımda ise çalışanların örgütsel bağıllıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizine yer

verilmiştir. En son kısımda ise, çalışanların işletmeye yönelik bağlılığının ve örgütsel adalet algılamalarının bazı demografik özelliklere göre değişip, değişmediğine ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Turizm sektörü ulusal ve uluslar arası ekonomi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Ülkelerin ekonomilerine bu derece etki eden turizm sektörünün, hergeçen gün değişen koşullara adapte olması gerekliliği günümüzde oldukça önemli bir unsur haline gelmiştir. 1980’li yıllara gelindiğinde ise turizm sektörünün gelişmesi ve yeni beklentilere sahip tüketicilerle karşı karşıya kalınması turizm işletmeleri gibi birçok örgütleri etkilemiş ve bu kuruluşları farklılaşmayı sağlayacak yeni arayışlar içerisine yöneltmiştir.

Turizm sektöründe önemli bir yer tutan konaklama işletmelerinin emek yoğun yapısı, çalışanların tutumlarına bağlı davranışları tüketicilerin memnuniyetini doğrudan etkileyen bir sonuç doğurmaktadır. Bu bağlamda, turizm sektöründe örgütlerin verimliliği ve etkinliği “insan” unsurunun desteğine bağlıdır. Değişimi yakalamak ve başarıyı sağlamak için işletmeler çalışanlarının yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı sağlayacak mekanizmalar geliştirmeli ve birey ve örgüt arasında uyumu sağlamalıdır. Bu sonucu etkileyen en önemli unsur ise örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine gönülden adanmışlığın etkisiyle onun başarısı için çalışmaya isteklidir. İşgören devir hızının bu derece yoğun yaşandığı turizm sektöründe bağlılık örgütler için kilit bir noktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarını tespit edebilmek örgütler için oldukça önemli bir husustur. Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli etken ise örgütsel adalet algılamalarıdır. Adil uygulamaların yer almadığı bir örgütte çalışanların desteği görülmezken, bu uygulamaların varlığı çalışanların örgütten ayrılmasına varan sonuçlara yol açar.

Bu bağlamda, bu araştırma, çalışanların dağıtım, süreç, etkileşim adaletine yönelik algılamalarını ve örgütüne yönelik duygusal, normatif veya devamlılık bağlılığı tutumlarını ortaya koymayı amaçlamakla birlikte, araştırmanın temel amacı ise, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgüte yönelik bağlılık tutumlarını ne ölçüde etkilediğinin incelenmesidir. Bu kapsamda bu araştırma ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, memnuniyeti, çalıştığı işletmeyi başkalarına tavsiye edip etmeme durumu gibi demografik ve örgüte yönelik değişkenlerle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık

arasındaki ilişkisinin ortaya koymasını ikincil olarak amaçlamaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışma, Antalya ilinin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli bölümlerinde çalışan daimi personeller üzerine uygulanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın evrenini konaklama sektörü oluştururken, bu evrendeki bulguları genellemek amacıyla seçilen örnekleme ise, Antalya ilinin çeşitli bölgelerinde (Kemer, Beldibi, Manavgat, Side, Belek, Kundu, Antalya) faaliyet gösteren beş yıldızlı (zincir otel işletmeleride dahil) 11 otel işletmelerinin çeşitli departmanlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışanlar düzeyinde uygulanması ise işletme sayısı açısından sınırlılıkları ortaya konulmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışmayı konaklama sektörü evreninde genelleme için, Antalya ilinin belirli bölgelerinde en az iki otel işletmesi örneklem külesi içerisine alınmıştır.

Anket uygulamaları, otel genel müdür veya yöneticilerinin bilgileri onayında insan kaynakları yöneticileri işbirliğinde çalışanlara araştırmanın amacı anlatılarak gerçekleştirilmiştir. Yönetim uygulamalarının açıklığına bağlı olarak örneklem kapsamına alınan birkısım otel işletmelerinde anketler araştırmacı tarafından çalışanların mesai saatleri içerisinde ve yemek molalarında çalışmanın amacı ve kişilerin mahrumiyetinin gözetileceği birebir anlatılarak uygulanmıştır. Sektördeki çalışanların birçoğu böyle bir çalışmanın kendilerinin cevaplarını ortaya koyacağını düşünmekte ve bu tür anketleri cevaplamaktan kaçındıkları gözlenmiştir. Anket formunda kişilerin isimlerinin belirtilmeyeceği belirtilmesi ve bu çalışmanın yüksek lisans tez araştırmasının uygulama kısmında kullanılacağı belirtilmesi ile birlikte cevaplayıcıların katılımının arttığı gözlenmiştir ve cevaplanan anketlerin geri alınmasında kapalı zarf yöntemi uygulanmıştır. Anketler ise cevaplayıcının ortalama 5- 15 dakikasını almaktadır. Dağıtılan anket sayısı 1010 olup, geriye dönen anket sayısı kayıp ve cevaplanmayanlarla birlikte 513 dür. Verilerin geri alış süresi ise üç ay sürmüştür. Anketin geri dönüş oranı %62 dir. Geri dönen ve dağıtılan anket formu arasındaki sayının farkı ise otel işletmelerinin sektörel özelliklerine bağlı olarak az personel istihdam etmesi ve otel yoğunluğuna bağlı işgörenlerin bu anketi cevaplamaktan kaçınmaları olarakta düşünebiliriz. Araştırmanın örneklemini oluşturan otellere ait bilgiler Ek- 2 de sunulmuştur (Otel isimlerinin saklı kalmasının etik olarak doğru olması nedeniyle, otel isimleri A ve K harfleri arasında sıralama ile profilleri ve geri alınan anket sayıları belirtilmiştir).



### 3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama yönetimi anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların örgütsel adalet (dağıtım, işlem, etkileşim adaleti) algılamalarını ölçmek amacıyla 22 sorudan oluşan ifadeler yer almaktadır. Yine aynı doğrultuda ikinci bölümünde, çalışanların örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık, normatif bağlılık) tutumlarını test etmeye yönelik 21 sorudan oluşan ifadeler yer almaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümde çalışanların demografik özellikleri hakkında görüş elde etmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Bu ölçeklerin birer örneği Ek-1’de yer almaktadır. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler istatistik paket programı SPSS 11.0 (Statistical Package of Social Sciences) kullanılmıştır.

Araştırmada Likert tipi ölçek kullanılmakla birlikte sorular olumsuz ifadeden olumluya doğru giden, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla Türkiye’de de güvenilirliği birçok araştırmacı tarafından ortaya konulan Meyer ve Allen(1990) üç boyutlu örgütsel bağlılık (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ölçeği kullanılmıştır (Yıldırım, 2002, s.165, Wasti, 2000, s. 406- 407). Çalışanların Örgütsel adalet algılamaları Mahmut Özdevecioğlu (2004) çalışmasında kullanılan üç boyutlu (dağıtım, işlem, etkileşim adaleti) ölçek model alınarak test edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerine uygulanan üç bölümden oluşan anket verilerinin analizinde, öncelikle çalışanların demografik bulgularını ve işletme ile ilgili bilgileri elde etmek amacıyla “yüzde analiz” yöntemi uygulanmıştır. İşgörenlerin, örgütsel adalet algılamalarını ve örgütsel bağlılık tutumlarını belirlemeye ilişkin yöneltilen soruların boyutlarını belirlemek amacı ile “faktör analizi”ne tabi tutulmuş ve çalışmanın güvenilirliğini test etmek amacıyla “güvenilirlik analizi”nden yararlanılmıştır. Otel işletmelerinde çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumlarını belirlemek amacıyla çalışanlara yöneltilen 43 sorudan oluşan verilere, çalışanların katılıp katılmama durumunu test etmek amacıyla “frekans ve yüzde” analizinden yararlanılmıştır. Bu veriler doğrultusunda örgütsel adalet algılamaları (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) ve örgütsel bağlılık tutumlarını (duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı) özetleyici şekiller halinde sunulmuştur. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık tutumları ve örgütsel adalet

algılamaları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla “Korelasyon” analizinden yararlanılmıştır. Son olarak çalışanların örgütsel adaletle ilişkin tutumlarının bazı değişkenlere göre değişip, değişmediğini ortaya koymak için “ANOVA” ve “T testi”nden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar ise tablo halinde özetlenmiştir. Ayrıca Örgütsel bağlılığa ilişkin ters önermeler (soru 3, 4, 6, 11, 13, 15, 16, 21) analize uygun hale getirilmiştir.

### 3.4.1. Demografik Bulgular ve İşletme Bilgileri

Araştırma kapsamına alınan çalışanların ve yöneticilerin demografik özelliklerini ve bazı işletme bilgilerini özetlemek üzere veriler analiz edilmiş ve Tablo 3.1’de sunulmuştur. Tablodaki demografik veriler incelendiğinde, ankete katılanların %64,1 ile baylardan oluştuğunu, %52,4 ile medeni durumlarının bekar olduğunu, yaşlarının %89,3 ile 22 ve 35 yaş arasında değiştiğini, eğitim durumlarının ise 90,4 ile ilk/orta ve lise arasında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Ankete katılanların turizm sektöründe çalışma sürelerinin % 57,3 ile 6 ve 10 yıl arasında, bulunulan otelde çalışma sürelerinin % 68,4 ile 1 ve 3 yıl arasında ve bulunan pozisyonda çalışma süresinin ise % 64,3 ile yine 1 ve 3 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca ankete katılanların büyük bir çoğunluğunu %88 ile alt kademe çalışanlarından oluştuğunu görmekteyiz. Çalışanların buldukları otel işletmesinden 52,6 ile memnun olmadıkları ve %36,1 ile başkalarının çalışmaları için tavsiye etmeyeceklerini ve ayrıca %95,7 ile maaşlarından memnuniyetsiz oldukları dikkat çekicidir.

**Tablo 3.1 Demografik Bulgular ve İşletme Bilgileri**

Cinsiyetiniz	Yüzde
Bayan	35,9
Bay	64,1
Medeni Durumunuz	
Bekar	52,4
Evli	47,4
Yaşınız	
21 Altı	1,9
22- 25	47,4
26- 35	41,9
36- 45	7,2

46- 55	1,6
55- 60	–
60 ve Üstü	–
Eğitim Durumunuz	
İlk / Orta	38,6
Turizm Meslek Lisesi	15,2
Lise(Diğerleri)	36,6
Üniversite ( İki yıllık )	3,5
Üniversite ( Dört yıllık )	3,3
Üniversite(İki Yıllık Turizm)	0,6
Üniversite (Dört Yıllık Turizm)	1,9
Yüksek Lisans / Doktora	0,2

<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz</b>	
1 – 5 yıl arası	5,3
6 – 10 yıl arası	57,3
11 – 15 yıl arası	29,6
16 – 20 yıl arası	4,5
21 – 25 yıl arası	2,5
26 yıl ve üzeri	0,8
<b>Bulduğunuz Otelde Çalışma Süreniz</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	9,9
1 – 3 yıl arası	68,4
4 – 6 yıl arası	12,7
7 – 9 yıl arası	7,8
10 yıl ve üzeri	1,2
<b>Bulduğunuz Pozisyonda Çalışma Süreniz</b>	
1 yıldan az	11,7
1 – 3 yıl arası	64,3
4 – 6 yıl arası	15,6
7 – 9 yıl arası	6,0
10 yıl ve üzeri	2,3

<b>Çalışmakta Olduğunuz Otelde Göreviniz</b>	
Departman Müdürüyüm	1,9
Departman Şefiyim	9,4
Departman Çalışanıyım	88,7
<b>Tekrar Otelcilik Alanımı Tercih Etme Durumunuz</b>	
Evet Ederim	12,5
Kararsızım	47,2
Hayır Etmem	40,4
<b>Çalışmakta Olduğunuz Otelden Duyduğunuz Memnuniyet</b>	
Çok Memnunum	2,1
Memnunum	14,4
Kararsızım	30,8
Memnun Değilim	41,5
Hiç Memnun Değilim	11,1
<b>Çalıştığımız Oteli Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumunuz</b>	
Evet Ederim	12,5
Kararsızım	51,5
Hayır Etmem	36,1
<b>Maaşınızdan Memnuniyetiniz</b>	
Evet Memnunum	4,3
Hayır Memnun Değilim	95,7

### 3.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Elde edilen veriler doğrultusunda, ölçeğin iç tutarlılığının olup olmadığının göstergesi olan Alpha katsayısı= 0, 8930 olarak bulunmuştur. Alpha katsayısı 0, 00 ile 1, 00 arasında bir değer almaktadır. Değer 1'e yaklaştıkça güvenilirliği artmaktadır. Bu bağlamda anketin güvenilir olduğu görüşüne varılabilir.

Anket formunda örgütsel adalete ilişkin “*Alpha güvenilirlik katsayıları*” şöyledir; Dağıtım adaletini= 0,7038; İşlem adaleti= 0,7949; Etkileşim adaleti= 0,7989 ve ölçekte yer alan örgütsel adaleti ölçmeye yönelik tüm soruların güvenilirlik analizi ise 0, 8473 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılığa ilişkin “*Alpha güvenilirlik katsayıları*” şöyledir; Duygusal bağlılık= 0,7163; Devam Bağlılığı= 0,6226; Normatif Bağlılık= 0,6399 ve ölçekte yer alan örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik tüm soruların güvenilirliği 0,7494 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar anket formunun oldukça güvenilir olduğunu belirtmektedir.

Bilindiği gibi bir ölçeğin geçerli olması onun güvenilirliğine bağlıdır. Ölçeğin geçerliliği bu konuda önemli araştırmacılar tarafından test edilmiştir. Meyer ve Allen'in üçboyutlu bağlılık ölçeğinin Türkçede geçerliliği ve güvenilirliği, Arzu Wasti (2000) tarafından "Meyer ve Allen' in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi" çalışması başlığı altında, iki farklı sektör çalışanlarına uygulanmış ve elde edilen veriler doğrultusunda duygusal ve normatif bağlılık tutumlarına ilişkin alfa güvenilirlik katsayıları (duygusal ve normatif bağlılık 0,70 ve 0,80 arasında değişmektedir) yüksek bulunmuştur. Fakat devamlılık bağlılığı (0,60) düşük olarak tespit edilmiştir (Meyer ve Allen çalışmasında devamlılık bağlılığı 0,74 alfa değeri elde edilmiştir) (Wasti, 2000, s. 405). Meyer ve Allen'in (1990, 1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinde alfa güvenilirlik katsayıları 70 ve 85 arasında değişmekte olup, en yüksek alfa değerini duygusal bağlılık, en düşük değerini ise devamlılık bağlılığı oluşturmaktadır (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 98). Meyer ve Allen'in güvenilirlik katsayılarına göre bu çalışma ile elde edilen değerler ele alındığında, duygusal bağlılığın 0,7163 ile güvenilir olduğunu, devamlılık ve normatif bağlılığın sırasıyla 0,6226 ve 0,6399 değerler olduğunu görürüz. Bu ise verilere dayanarak devamlılık ve normatif bağlılığın Meyer ve Allen'in çalışmasındaki Alpha katsayısının oldukça altında olduğunu gösterir.

Örgütsel adalet boyutunun geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek için yine Mahmut Özdevecioğlu (2004) tarafından uygulanan anket formu kullanılarak, Antalya bölgesinde bulunan ve aynı örneklem kapsamındaki 5 yıldızlı üç otel işletmesinin çeşitli departmanlarında çalışan bireylere uygulanmıştır. Dağıtılan anket sayısı 210 olup, geriye dönen anket sayısı ise 120 olmuştur. Örgütsel adaletle ilişkin yöneltilen sorular doğrultusunda elde edilen verilerin güvenilirliği 0,96 olarak test edilmiştir. Elde edilen bu alfa katsayısı ise bu çalışma ile de ortaya konulan örgütsel adalet sorularının (Dağıtım adaletini= 0,7038; İşlem adaleti= 0,7949; Etkileşim adaleti= 0,7989) iç tutarlılığının oldukça yüksek ve güvenilir olduğunu bize göstermektedir.

Ayrıca ölçeğin geçerliliği ve istatistiksel olarak sektöre uygulanabilirliği açısından uzman görüşlerin fikri alınmıştır. Buna ek olarak model alınan (Meyer ve Allen, 1990; Özdevecioğlu, 2004) anket formlarında yer alan soru boyutlarıyla, Tablo 3.3'de faktör analizinde yer alan soruların aynı boyutu ve öğeleri ölçmesi anketin yapı olarak geçerli olduğunu göstermektedir. Anketteki soruların geçerliliğini ve tutarlılığı anketin üçüncü bölümünü oluşturan kısımda bazı sorular yöneltilerek ölçülmüştür; Çalıştığınız oteli başkalarının çalışmaları için tavsiye etme durumunuz?, Çalışmakta Olduğunuz Otelden

Duyduğunuz Memnuniyet?, Maaşınızdan Memnuniyetiniz?”. Bu sorulara verilen cevaplar çalışanların örgütsel adalet algılamalarına ve örgütsel bağlılık tutumlarına ilişkin önemli ipuçları vermektedir.

Tablo 3.2’de anket formunda yer alan soruların dağılımları belirtilmiştir. Bu tablodan görüldüğü gibi çalışanların örgütsel adalet algılamalarını ölçmeye yönelik yöneltilen 1 ve 4. sorular dağıtım adaletini, 5 ve 14. sorular işlem adaletini, 15 ve 22. sorular etkileşim adaletini ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığını belirlemeye ilişkin yöneltilen 23 ve 29. sorular duygusal bağlılığı, 24 ve 36. sorular devamlılık bağlılığını, 37 ve 43. sorular normatif bağlılığı test etmeye yöneliktir.

**Tablo- 3.2 Ölçekte Yer Alan Soruların Dağılımları**

<b>SORULAR</b>	<b>Soruların Dağılımları</b>
1. Görev dağıtımının, kurumda çalışan diğer işgören arkadaşlarımla programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	<b>Dağıtım Adaleti (1 ve 4. Sorular)</b>
2. Aldığım ücretin, diğer otellerde çalışan işgörelere göre adil olduğunu düşünüyorum.	
3. Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, kurumumda çalışan diğer işgörel arkadaşlarımla göre adil olduğunu düşünüyorum.	
4. Kurumumdaki sorumluluklarım diğer işgörel arkadaşlarımla sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	
5. Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.	<b>İşlem Adaleti (5 ve 14. Sorular)</b>
6. Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörelere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.	
7. Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.	
8. Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	
9. Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	
10. Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörelerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	

11. Kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.	
12. Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.	
13. Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.	
14. Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	
15. Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.	<b>Etkileşim Adaleti</b> <b>(15 ve 22.</b> <b>Sorular)</b>
16. Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.	
17. Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.	
18. Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	
19. Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum.	
20. Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.	
21. Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	
22. Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.	
23. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	<b>Duygusal</b> <b>Bağlılık</b> <b>(23 ve 29.</b> <b>Sorular)</b>
24. Çalıştığım kuruluşun meselelerini kendi meselem gibi hissedirim.	
25. Bu kuruluşta kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	
26. Bu kuruluşa karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	
27. Bu kuruluşun benim için çok kişisel(özel) bir anlamı var.	
28. Çalıştığım kuruluşa karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	

29. Çalıştığım kuruluştan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	
30. İstesem bile şu an çalıştığım kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	<b>Devam Bağlılığı (30 ve 36. Sorular)</b>
31. Şu an bu kuruluştan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	
32. Şu an bu kurumda kalmam bir istek meselesi olduğu kadar bir gereklilik.	
33. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanmıyorum.	
34. Benim için bu lorumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	
35. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	
36. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakarlık Gerektirmesidir. Başka bir kuruluş, burada sahip olduğum olanakları karşılayamayabilir.	
37. Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	<b>Normatif Bağlılık (37 ve 43. Sorular)</b>
38. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	
39. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam mutluluk hissederim.	
40. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	
41. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	
42. Çalıştığım kuruluşa çok şey borçluyum.	
43. Bu kurumdan başka bir kuruma gitmeyi ahlaki bulmuyorum.	

### 2.4.3. Faktör Analizi

Analize tabi tutulan Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarının ne derece örgütsel adalet algılamalarından etkilendiğini test etmek amacıyla çalışanlara

yöneltilen 43 soruluk ifadeden oluşan ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 43 soruya ilişkin ölçeğin 6 boyutlu olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet faktör yükleri F1, F2, F3 olup, sırasıyla dağıtım, işlem ve etkileşim adalet algılamalarını belirtmektedir. F4, F5, F6 ise örgütsel bağlılık faktör yükleri olup, sırasıyla duygusal, normatif ve devam bağlılığını ifade etmektedir.

Uygulanan Faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)= 0,821, Barlett test değeri= 6138,51 olarak bulunmuş ve 43 sorudan oluşan ölçek p=0,000 anlamlı değeri ile örneğin ölçümüne uygun olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizine tabi tutulan değerlere “Varimax” faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekte yer alan sorular ise toplam varyansın % 61, 78’ini açıklamaktadır.

Örgütsel adaleti test etmek amacıyla yöneltilen 22 sorudan 7, 13, ve 19. maddeler, örgütsel bağlılığı test etmek amacıyla 27, 32 ve 42. sorular faktör yüklerinin düşük çıkmasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 3.3 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Çalışanların Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Faktör Yükleri**

SORULAR		Faktör Yükleri					
		F 1	F 2	F3	F4	F5	F6
Dağıtım Adaleti	1.Görev dağıtımının, kurumda çalışan diğer işgören arkadaşlarımla programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	0,658					
	2.Aldığım ücretin, diğer otellerde çalışan işgörelere göre adil olduğunu düşünüyorum.	0,550					
	3.Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, kurumumda çalışan diğer işgören arkadaşlarımla göre adil olduğunu düşünüyorum.	0,674					
	4.Kurumumdaki sorumluluklarımla diğer işgören arkadaşlarımla sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	0,591					
İşlem	5.Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.		0,595				



	6.Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörenlere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.	0,727				
	8.Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	0,564				
	9.Kurumadaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	0,610				
	10.Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	0,725				
	11.Kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.	0,556				
	12.Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.	0,733				
	14.Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	0,584				
<b>Etkileşim Adaleti</b>	15.Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.	0,744				
	16.Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.	0,645				
	17.Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.	0,525				
	18.Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	0,470				
	20.Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.	0,580				
	21.Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	0,680				
	22.Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.	0,576				

<b>Duygusal Bağlılık</b>	23.Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.				0,766		
	24.Çalıştığım kuruluşun meselelerini kendi meselem gibi hissederim.				0,780		
	25.Bu kuruluşa kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.				0,756		
	26.Bu kuruluşa karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.				0,737		
	28.Çalıştığım kuruluşa karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.				0,621		
	29.Çalıştığım kuruluştan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.				0,477		
<b>Devam Bağlılığı</b>	30.İstesem bile şu an çalıştığım kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					0,497	
	31.Şu an bu kuruluştan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					0,681	
	33.Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanmıyorum.					0,605	
	34.Benim için bu lorumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					0,778	
	35.Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.					0,702	
	36.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakarlık Gerektirmesidir. Başka bir kuruluş, burada sahip olduğum olanakları karşılayamayabilir.					0,538	
<b>Normatif Bağlılık</b>	37.Bu kuruluşa çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.						0,762
	38.Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.						0,561
	39.Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılısam mutluluk hissederim.						0,806
	40.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.						0,698
	41.Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.						0,708

	43.Bu kurumdan başka bir kuruma gitmeyi ahlaki bulmuyorum.														0,464
<b>KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)</b>		0,821													
<b>Barlett's Test of Sphericity</b>		6138,51													
<b>Toplam Varyansın Açıklama Oranı</b>		61,784													
<b>Güvenilirlik Katsayısı</b>		0,8930													

### 3.4.4. Frekans, Yüzde Analizi ve İstatistiki Veriler

Çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarını ve örgütsel adalet algılamalarını test etmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizi, ham verileri özetlemek ve tablolar hakkında bilgi edinmeyi sağlayan yöntemdir. Yüzde ve frekans dağılımları ve diğer istatistiksel veri özetleri aşağıdaki Tablo 3.4 ve 3.5’de özetlenmiştir. Tabloda yer alan ifadeler 1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılmıyorum ile ifade edilmiş ve buna ilişkin frekans (F) ve yüzde dağılımları (%) verilmiştir.

Soruların yüzdesel verileri ve Frekans dağılımları ise örgütsel adalet boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ve örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığını önermelerine göre sıralanmıştır. Örgütsel bağlılıktaki “ters önermeler” (soru 3, 4, 6, 11, 13, 15, 16, 21) istatistiki anlamda düzeltilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Ayrıca tabloda örneklem kapsamına alınan deneklerin cevapları doğrultusunda ortalama, mod, medyan ve standart sapma analizleri yapılmış ve veriler Tablo 3.4 ve 3.5’te sunulmuştur. Ortalama ana kütlede alınan örneklem ortalamasını ifade etmekle birlikte, mod ve medyan ise tam ortaya düşen değer ve en çok tekrarlanan değeri ifade etmektedir.

**Tablo 3.4 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Frekans, Yüzde Analizi ve İstatistiki Veriler**

SORULAR	ORT.	MOD.	MOD.	ORT. SAP.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2,8674	3,0000	3,00	0,9475	36	7,0	140	27,3	212	41,3	106	20,7	19	3,7
2	2,7875	3,0000	3,00	0,88591	35	6,8	153	29,8	220	42,9	96	18,7	9	1,8
3	2,9240	3,0000	3,00	0,86154	19	3,7	142	27,7	223	43,5	117	22,8	12	2,3
4	2,9142	3,0000	3,00	0,85493	24	4,7	130	25,3	234	45,6	116	22,6	9	1,8
5	2,8070	2,0000	2,00	1,02498	29	5,7	229	44,6	79	15,4	164	32,0	12	2,3
6	2,9201	3,0000	3,00	0,88358	32	6,2	116	22,6	236	46,0	119	23,2	10	1,9
7	2,7232	3,0000	3,00	0,92142	49	9,6	150	29,2	219	42,7	84	16,4	11	2,1
8	2,9786	3,0000	3,00	0,84406	17	3,3	126	24,6	232	45,2	127	24,8	11	2,1
9	2,8772	3,0000	3,00	0,88748	19	3,7	163	31,8	210	40,9	104	20,3	17	3,3
10	2,9279	3,0000	3,00	0,86865	22	4,3	138	26,9	217	42,3	127	24,8	9	1,8
11	2,9454	3,0000	3,00	0,83441	9	1,8	153	29,8	221	43,1	117	22,8	13	2,5
12	2,9727	3,0000	3,00	0,87010	17	3,3	137	26,7	215	41,9	131	25,5	13	2,5

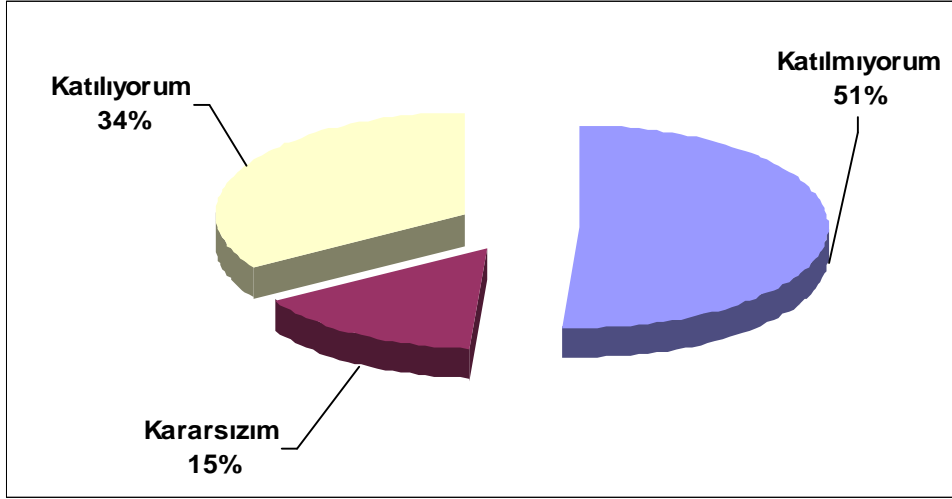
13	3,1384	3,0000	3,00	2,69156	17	3,3	123	24,0	235	45,8	126	24,6	10	1,9
14	2,9123	3,0000	3,00	0,87840	26	5,1	135	26,3	219	42,7	124	24,2	9	1,8
15	3,1248	3,0000	3,00	0,91003	18	3,5	111	21,6	192	37,4	173	33,7	19	3,7
16	3,0489	3,0000	3,00	0,83523	13	2,5	114	22,2	232	45,2	139	27,1	13	2,5
17	2,9474	3,0000	3,00	0,91598	27	5,3	136	26,5	199	38,8	139	27,1	12	2,3
18	2,9474	3,0000	3,00	0,86329	25	4,9	117	22,8	244	47,6	114	22,2	13	2,5
19	2,9786	3,0000	3,00	0,89133	21	4,1	132	25,7	211	41,1	135	26,3	14	2,7
20	3,0312	3,0000	3,00	0,83092	16	3,1	109	21,2	243	47,4	133	25,9	12	2,3
21	2,9942	3,0000	3,00	0,83734	15	2,9	125	24,4	232	45,2	130	25,3	11	2,1
22	3,0312	3,0000	2,00	0,83561	22	4,3	92	17,9	260	50,7	126	24,6	13	2,5

Tablo 3.4’de görüldüğü gibi çalışanların örgütsel adalet algılamaları “katılmıyorum” seçeneğinde artmaktadır. Fakat tüm sorulara verilen cevaplarda kararsızım seçeneklerinin yüzdesel olarak fazlalığı ve ayrıca katılıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinin değersel olarak yakınlığı dikkat çekicidir (Şekil 3.1, Şekil 3.2 ve Şekil 3.3’de bu ifadeler daha açıklayıcı bir şekilde görülmektedir).

**Tablo 3.5 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Frekans, Yüzde Analizi ve İstatistiksel Veriler**

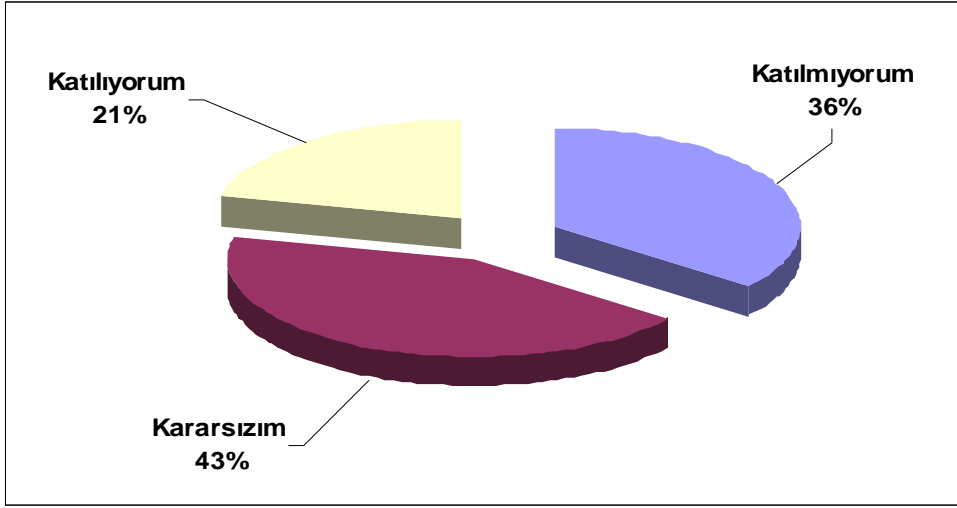
36	2,9454	3,0000	3,00	0,84603	17	3,3	130	25,3	247	48,1	102	19,9	17	3,3
37	3,0117	3,0000	3,00	0,88601	14	2,7	133	25,9	222	43,3	121	23,6	23	4,5
38	3,0643	3,0000	3,00	0,88601	18	3,5	113	22,0	221	43,1	140	27,3	21	4,0
39	2,8811	3,0000	3,00	0,86348	32	6,2	122	23,8	241	47,0	111	21,6	7	1,4
23	2,8694	3,0000	2,00	0,97051	17	3,3	208	40,5	133	25,9	135	26,3	20	3,9
40	2,8811	3,0000	3,00	0,86373	20	3,9	112	21,8	242	47,2	122	23,8	17	3,3
24	3,0273	3,0000	3,00	0,87457	15	2,9	120	23,4	238	46,4	116	22,6	24	4,7
41	3,0351	3,0000	3,00	0,87653	17	3,3	120	23,4	221	43,1	138	26,9	17	3,3
25	2,8480	3,0000	3,00	0,84333	19	3,7	157	30,6	233	45,4	91	17,7	13	2,5
42	3,0253	3,0000	3,00	0,83698	18	3,5	105	20,5	250	48,7	126	24,6	14	2,7
26	2,8343	3,0000	3,00	0,85800	23	4,5	160	31,2	218	42,5	103	20,1	9	1,8
43	3,0156	3,0000	3,00	0,84765	28	5,5	83	16,2	268	52,2	121	23,6	13	2,5
27	2,9883	3,0000	3,00	0,83143	12	2,3	131	25,5	234	45,6	123	24,0	13	2,5
28	2,8791	3,0000	3,00	0,8525	26	5,1	133	25,9	242	47,2	101	19,7	11	2,1
29	3,0253	3,0000	3,00	1,64929	21	4,1	138	26,9	215	41,9	114	22,2	24	4,7
30	2,9708	3,0000	3,00	0,87563	18	3,5	130	25,3	234	45,6	111	21,6	20	3,9
31	2,9298	3,0000	3,00	0,90945	30	5,8	129	25,1	213	41,5	129	25,1	12	2,3
32	3,1170	3,0000	3,00	0,85808	6	1,2	119	23,2	222	43,3	141	27,5	25	4,9
33	3,0019	3,0000	3,00	0,85124	21	4,1	113	22,0	232	45,2	138	26,9	9	1,8
34	2,8791	3,0000	3,00	0,88002	29	5,7	137	26,7	223	43,5	115	22,4	9	1,8
35	2,9766	3,0000	3,00	0,87245	18	3,5	129	25,1	231	45,0	117	22,8	18	3,5

Yukarıdaki tabloda (Tablo 3.5) görüldüğü gibi çalışanların örgütsel bağlılıkları genel olarak katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Tablo 3.4 ve Tablo 3.5’deki verilerin daha açıklayıcı olması amacıyla çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamalarına ilişkin verileri ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı tutumlarına ilişkin cevapları aşağıda özet şekiller (Şekil 3.4, Şekil 3.5, Şekil 3.6) halinde sunulmuştur.



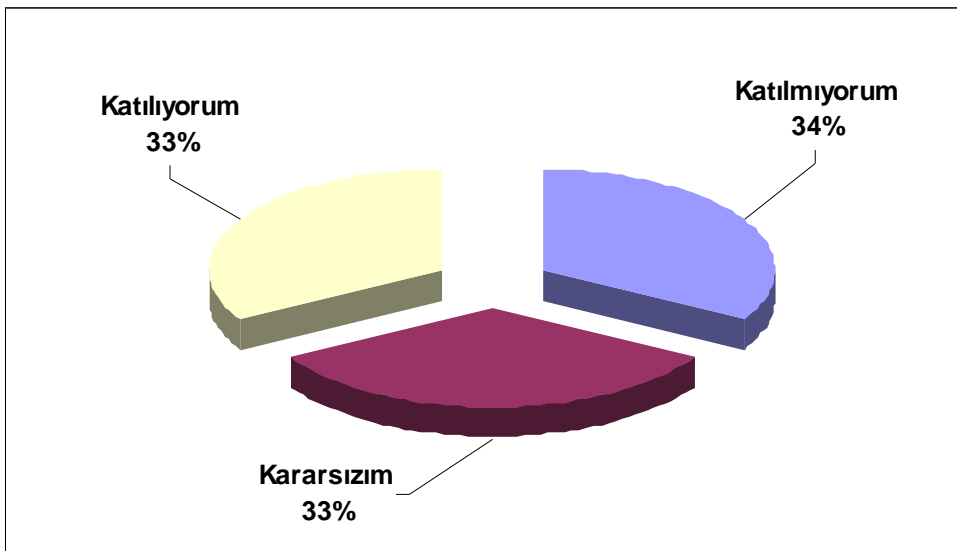
**Şekil 3.1 Çalışanların Dağıtım Adaleti Algılamaları**

Şekil 3.1’de de görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan örneklemdaki çalışanların dağıtım adaleti algılamalarına ilişkin yöneltilen sorulara (1- 4) (Soruların dağılımı için lütfen Tablo 3.2’ye bakınız) %51 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yoğunlaşması, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde adil uygulamaların olmadığını belirtmektedir. Farklı bir ifade ile çalışanların kazanımlarını referans aldıkları kişilerle karşılaştırması sonucu ücret, görev dağıtımını, alınan sorumluluk, çalışma zamanı gibi konularda adaletsizlik yönünde algılamaya sahip olduğunu belirtebiliriz.



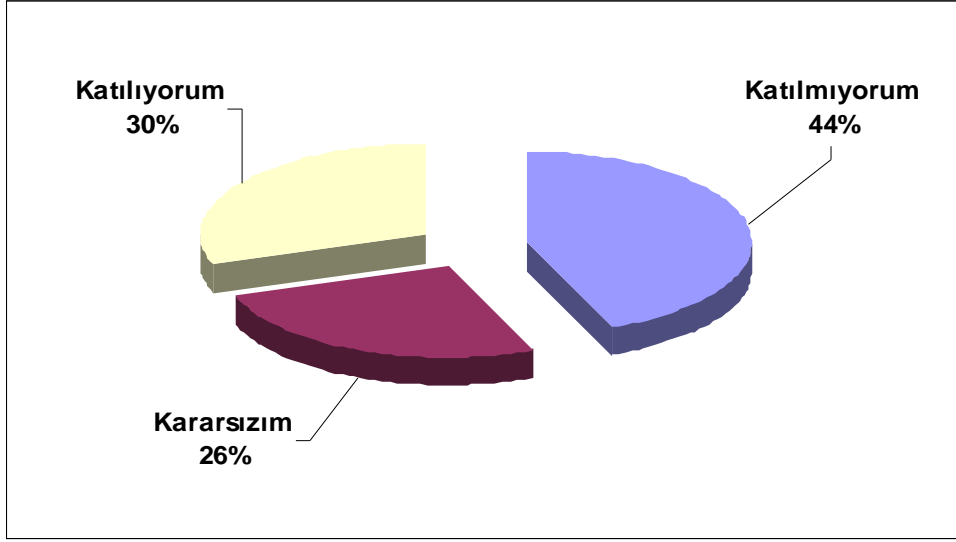
**Şekil 3.2. Çalışanların İşlem Adaleti Algılamaları**

Şekil 3. 2’de görüldüğü gibi çalışanların işlem adaletini bulgulamaya ilişkin yöneltilen sorulara (5- 14) (Soruların dağılımı için lütfen Tablo 3.2’ye bakınız) ilişkin çalıştıkları otel işletmesine yönelik algılamaları %36 ile yine “katılmıyorum” seçeneğinde artmaktadır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken diğer faktör kararsızım seçeneğinin %43 olmasıdır. %36 ile katılmıyorum yüzdesinin katılıyorum seçeneğinden daha yüksek bir değer olmasına dayanarak örneklem kapsamında ele alınan otel işletmelerinde, kazanımların dağıtımında kurumun ve yöneticilerin önyargılardan uzak, dağıtımda doğruluğu ve tutarlılığı benimsemeyen ve ayrıca düzeltilme ve çalışanlara temsilcilik hakkı tanımayan bir örgüt anlayışına sahip olduğu sonucuna varılabilir.



**Şekil 3.3 Çalışanların Etkileşim Adaleti Algılamaları**

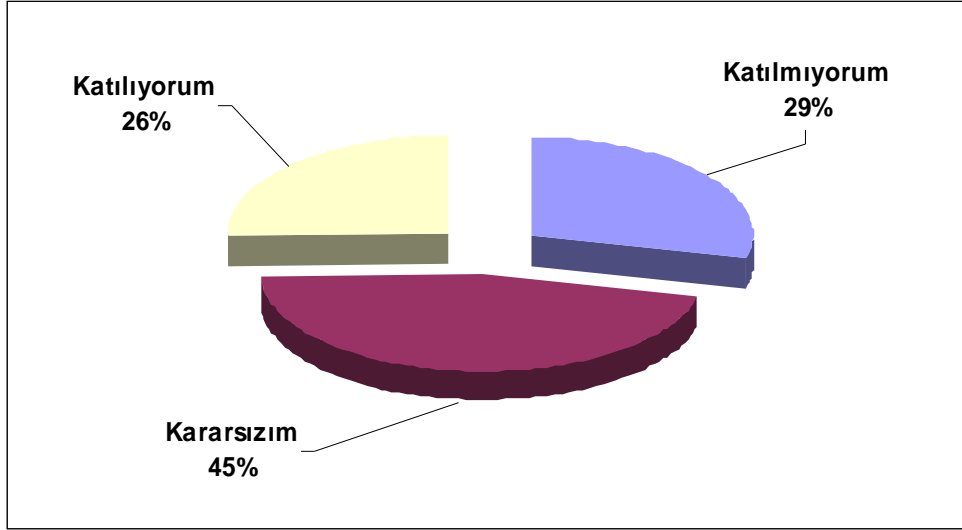
Diğer bir adalet türü olan etkileşim adaletine yönelik otel işletmeleri çalışanlarına yöneltilen sorularda (15- 22) (Soruların dağılımı için lütfen Tablo 3.2'ye bakınız) Şekil 3.3'de de görüldüğü gibi katılıyorum ve katılmıyorum yüzdelerinin birbirine yakın olması bu konuda net bir ifade ortaya koymayı engellemektedir.



**Şekil 3.4 Çalışanların Duygusal Bağlılık Tutumları**

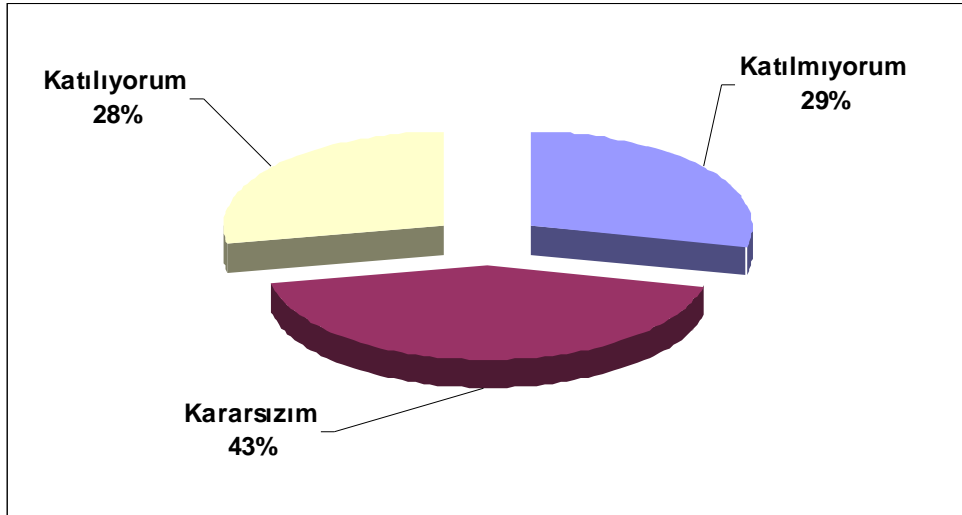
Çalışanların duygusal bağlılığını test etmeye yönelik yöneltilen 7 soruya (23-29) ilişkin (Soruların dağılımı için lütfen Tablo 3.2'ye bakınız) çalışanların ifadelerinin Şekil 3.4'de de görüldüğü gibi %44 ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşması araştırma kapsamına alınan otel işletmeleri açısından oldukça olumsuz bir durumu bize göstermektedir. Literatür taramasında da belirtildiği gibi çalışanların duygusal bağlılığının düşüklüğü çalışanların işletmeden ayrılma eğilimini ve buna bağlı işgören devir hızını artırmaktadır.

Tablo 3.2'ye tekrar dönüp buradaki soruları ele alırsak duygusal bağlılık içerisinde 25, 26 ve 28'inci sorudaki ters önermelere (ters önermeler istatistiki anlamda düzeltilmiştir.) sırasıyla %34,3, %35,7 ve %31 ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşması bu durumu destekler niteliktedir.



**Şekil 3.5 Çalışanların Devam Bağlılığı Tutumları**

Çalışanların devam bağlılığı tutumlarının %45 ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşması sonucu etkileyen niteliktedir (Şekil 3.5). Ayrıca katılıyorum seçeneğinin %26 olması ve katılmıyorum seçeneğinin %29 olmasında yoruma açık bir konuyu oluşturmaktadır. Fakat daha önceki örgütsel adalet şekilleri (Şekil 3.1, 3.2, 3.3)'de göz önüne alındığında çalışanların devam bağlılığında adaletsiz uygulamalardan etkilendiğini belirtebiliriz.



**Şekil 3.6 Çalışanların Normatif Bağlılık Tutumları**

Yine çalışanların normatif bağlılığa ilişkin tutumlarının %43 ile “kararsızım” seçeneğinde yoğunlaşması sonucu etkileyen niteliktedir. Çalışanlar Şekil 3.6’da da görüldüğü



gibi %29 ile katılmıyorum seçeneğinde ve %28 ile katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

#### 3.4.5. Korelasyon Analizi

Bu analiz araştırma kapsamına alınan örneklem içerisindeki çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Burada bağımlı değişken “örgütsel bağlılık” bağımsız değişken ise “örgütsel adalet”tir.

Tablo 3. 6’da da görüldüğü gibi, çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaletindeki artış veya azalış onların, duygusal, normatif ve devam bağlılığını da artırıp azaltmaktadır. Tablo 3.6 incelendiğinde çalışanların dağıtım adaleti ( $r= 0,221$ ), işlem adaleti ( $r= 0,141$ ), etkileşim adaleti ( $r= 0,281$ ) ( $r>0$ ) algılamaları ile duygusal bağlılık tutumları arasında pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu belirtebiliriz. Farklı bir ifade ile çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamalarındaki artış veya azalış onların duygusal bağlılığında artırıp, azaltmaktadır. Örneklem kapsamına alınan çalışanların dağıtım ( $r= 0,143$ ), işlem ( $r= 0,264$ ), etkileşim ( $r= 0,336$ ) ( $r>0$ ) adaleti algılamaları ile devamlılık bağlılıkları arasında yine pozitif yönlü bir ilişki olduğu Tablo 3. 6’da görülmektedir. Yine aynı doğrultuda çalışanların dağıtım ( $r= 0,208$ ), işlem ( $r= 0,307$ ) ( $r>0$ ) ve etkileşim ( $r= 0,420$ ) adaleti ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu Tablo 3.6’daki verilere dayanarak belirtebiliriz. Verilen olgunun anlamlılığı açısından bakıldığında, çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık tutumları arasında ( $p= 0.000$ ,  $p<0,001$  anlamlılık düzeyinde) istatistiki olarak oldukça anlamlı bir ilişki vardır.

Elde edilen bu bulguların literatürle aynı doğrultuda olduğunu görmekteyiz. Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları yüksekse çalışanlar örgütlerine bağlılığıda yüksek, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları düşükse bağlılığı düşük olarak bulgulanmıştır. Yapılan frekans ve yüzde analizleride göz önüne alındığında çalışanların negatif yönde bulgularan örgütsel adalet algılamaları, onların örgütsel bağlılık tutumlarını negatif yönde etkilediğini belirtebiliriz.

**Tablo 3.6 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki**

	DAĞITIM ADALETİ	İŞLEM ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI
<b>İŞLEM ADALETİ</b>	,497** (a) ,000 (b) 513 (c)	1			
<b>ETKİLEŞİM ADALETİ</b>	,445** ,000 511	,582** ,000 511	1		
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	,221** ,000 513	,141** ,001 513	,281** ,000 511	1	
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	,143** ,001 513	,264** ,000 513	,336** ,000 511	,334** ,000 513	1
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>	,208** ,000 513	,307** ,000 513	,420** ,000 511	,355** ,000 513	,473** ,000 513

\*\*P<0,01, \*P<0,05 düzeyinde anlamlı (Güçlü (p<0,01), Zayıf (p<0,05))

(a) Korelasyon Katsayısı (r) (b) Anlamlılık Düzeyi (p) (c) Ankete Katılan Kişi Sayısı (n)

### 3.4.6. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Demografik Bulgular ve Çalışanlara Yönelik Bazı Değişkenlerle Analizi

Literatürde birçok araştırmacı örgütsel bağlılığın ve örgütsel adaletin, gerek kişisel-demografik özelliklerden ve gerekse çalışma ortamından veya dışsal kaynaklanan faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda, örneklem kapsamına alınan çalışanların, örgütsel adalet algılaması ve örgütsel bağlılık tutumlarının demografik özellikleri (cinsiyet, eğitim düzeyi, yaşı, medeni durumu) ve diğer bazı değişkenlerle (bulunduğu otelde hizmet süresi, örgütüne yönelik memnuniyeti, maaşından duymuş olduğu memnuniyet, çalışanların işletmelerini başkalarının çalışmaları için tavsiye etmelerine) olan ilişkisini belirlemek amacıyla, bu verilerin analizinde “ANOVA ve t testi”nden yararlanılmıştır.

ANOVA testi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ortalamaların farkının olup, olmadığını test etmeye yönelik bir yöntemdir. T testi ise bağımlı bir değişkenin ortalaması ile bağımsız en fazla iki boyutu olan bir değişken arasında önemli bir farklılık gözlenip, gözlenmediğine ilişkin bir analizdir. Yapılan bu analizde örgütsel adalet türleri olan dağıtım,

işlem ve etkileşim adaleti ve örgütsel bağlılık öğeleri olan duygusal, normatif ve devam bağlılığının ortalaması alınmış ve daha sonrasında demografik ve diğer değişkenlerle analize “One-Way ANOVA ve Independent-Samples t test” analizlerine tabi tutulmuştur. Aşağıda sunulan Tablolarda ANOVA ve t testi analizi sonucu elde edilen sonuçlar (Kişi Sayısı (N), Ortalama, Standart Sapma (S.S) ) özetlenmiş ve yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular her tablo altında sözel olarak ifade edilmiştir. Yapılan bu analizler bağımlı değişkenler (örgütsel adalet ve bağlılık) bakımından bağımsız değişkenler’in (cinsiyet, eğitim düzeyi, yaşı ve diğerleri) seviyesi arasında farklılık olup olmadığını 0,05 ve 0,01 anlamlılık düzeyinde, P parametre değeri belirlemektedir. Buna göre P değeri 0,05 veya 0,01’den büyükse farklılık gözlenmediğini, 0,05’ten veya 0,01’den küçükse farklılık gözlendiğini bize açıklamaktadır (t testi 0,05 anlamlılık düzeyinde, ANOVA testi ise 0,01 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.). Ayrıca ANOVA ve t testi analizleri sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 3.16’da özet olarak sunulmuştur.

**Tablo- 3.7 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının ile Cinsiyete Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

Cinsiyetiniz	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
Bayan	182	64,9286	11,09628	184	61,7880	6,67216
Bay	329	64,7386	11,13190	329	62,6383	8,03308
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,3333	7,57746

Çalışanların örgütsel adalet algılaması ve örgütsel bağlılık tutumları bakımından cinsiyetler arasındaki farklılığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek amacıyla gerçekleştirilen “t testi” analizi sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılaması (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) (T= 0,185, P=0,501; P>0,05) ve örgütsel bağlılık tutumları (duygusal, devamlılık, normatif bağlılık) (T= 2,219, P=0,182; P>0,05) dikkate alındığında cinsiyetler arasında farklılık gözlenmemiştir. Tablo 3.7’deki test sonuçları incelendiğinde, bayan ve bayların örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo-3.8 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

Yaşınız	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
21 Altı	10	59,2000	7,71434	10	63,9000	9,03635
22- 25	243	64,5597	7,85874	243	61,5597	6,21046
26- 35	213	65,6854	12,85623	215	62,6465	8,13931
36- 45	37	62,4595	16,77067	37	64,3243	10,00570
46- 55	8	66,7500	14,93558	8	66,2500	12,46423
55- 60	-	-	-	-	-	-
60 ve Üstü	-	-	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,3333	7,57746

Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumları bakımından yaş grupları arasındaki farklılığı test etmek amacıyla gerçekleştirilen “ANOVA” analizi sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılaması (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) ( $F=1,480$ ,  $P=0,207$ ;  $P>0,01$ ) ve örgütsel bağlılık tutumları (duygusal, devamlılık, normatif bağlılık) ( $F=2,021$ ,  $P=0,090$ ;  $P>0,01$ ) bakımından yaş grupları arasında farklılık gözlenmemiştir. Tablo 3.8 incelendiğinde, 21 ve 55 yaş arasında yer alan personelin örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo. 3.9 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Medeni Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

Medeni Durumunuz	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
Bekar	269	63,7546	11,01861	269	61,8662	7,47663
Evli	241	65,9087	11,08903	243	62,9383	7,55533
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,3333	7,57746

Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumları bakımından medeni durumları arasındaki farklılığı test etmek amacıyla yapılan t testi sonucunda çalışanların her üç adalet türüne yönelik algılamaları (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) ( $T=$

2,197,  $P=0,574$ ;  $P>0,05$ ) ve örgütsel bağlılık tutumları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) bakımından medeni durumları arasında farklılık ( $T=1,612$ ,  $P=0,501$ ) gözlenmemiştir. Tablo 3.9 incelendiğinde bekar ve evli personelin örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.10 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

Eğitim Düzeyleri	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
İlk/orta	196	65,4184	9,75960	198	61,9747	7,08357
Turizm Meslek Lisesi	78	64,0897	6,52505	78	61,6282	7,22210
Lise(Diğerleri)	188	63,8777	11,79871	188	62,7819	6,78393
Üniversite(2 yıllık)	18	59,3889	18,46503	18	61,6667	13,91148
Üniversite(4 yıllık)	17	71,0588	13,14092	17	65,2941	10,25161
Üniversite(İki Yıllık Turizm)	3	68,6667	16,50253	3	56,3333	9,07377
Üniversite(Dört Yıllık Turizm)	10	72,9000	20,26190	10	65,3000	11,69093
Yüksek Lisans/Doktora	1	74,0000	-	1	54,0000	-
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,3333	7,57746

Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ( $F=3,266$ ,  $P=0,002$ ;  $P<0,01$ ) bakımından eğitim düzeyleri arasında farklılık gözlenmiştir. Deneklerin örgütsel bağlılık tutumları bakımından eğitim düzeyleri arasında her üç bağlılık ögesi için (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $F=1,311$ ,  $P=0,243$ ;  $P>0,01$ ) (0,01 anlamlılık düzeyi). Tablo 3.10 incelendiğinde örgütsel adalet algılamaları bakımından personellerin mezuniyet derecesine bağlı ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülürken (iki yıllık diğer (Ort.=59,39), dört yıllık turizm (Ort.=72,90) ve diğer üniversiteler (Ort.=71,06) ve yüksek lisans/doktora (Ort.=74,00) mezunları ortalamaları diğer eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.) buna karşılık çalışanların örgütsel bağlılık tutumları bakımından ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ayrıca yüksek lisans/doktora öğrenimine sahip personellerin örgütsel adalet algılaması diğer eğitim gruplarına göre daha yüksektir.

**Tablo 3.11 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Buldukları Otel İşletmesinde Çalışma Süresine Göre Ortalama ve Standart Sapması**

	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
<b>Bulduğunuz Otelde Çalışma Süreniz</b>						
1 yıldan az	51	64,5686	11,08017	51	59,6667	7,69329
1 – 3 yıl arası	249	64,8911	8,03867	351	62,3020	5,69862
4 – 6 yıl arası	65	64,9385	17,00632	65	62,1692	11,50077
7 – 9 yıl arası	40	64,4000	19,16835	40	65,8250	11,44639
10 yıl ve üzeri	6	63,1667	16,97547	6	65,3333	10,87505
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,3333	7,57746

Çalışanların örgütsel adalet algılamaları (Dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) bakımından buldukları otel işletmesinde çalışma süreleri arasında farklılık gözlenmezken ( $F=0,59$ ,  $P=0,994$ ;  $P>0,01$ ), araştırma kapsamına alınan deneklerin örgütsel bağlılık tutumları bakımından buldukları otel işletmesinde çalışma süreleri arasında farklılık gözlemlendiği ANOVA analizi sonucunda bulunmuştur ( $F=4,040$ ,  $P=0,003$ ;  $P<0,01$ ) (0,01 anlamlılık düzeyi). Üç bağlılık ögesinden en yüksek değer ise devamlılık bağlılığına aittir ( $P=0,002$ ;  $P<0,01$ ). Tablo 3.11 incelendiğinde, 1 yıldan az ve 10 yıl ve üzeri arasında bulunan otelde çalışan personellerin örgütsel adalet algılamalarına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı buna karşılık 1 yıldan az (Ort.=59,66) çalışan personeller ile özellikle 7 yıl ve üzeri bir süreyle bulunan otel işletmesinde çalışan personellerin örgütsel bağlılık tutumları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir.

**Tablo 3.12 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz</b>						
1 yıldan az	27	62,5056	13,52301	27	61,7778	8,24777
1 – 5 yıl arası	292	65,2397	7,95633	294	62,3469	6,12738
6 – 10 yıl arası	152	62,8684	13,36313	152	61,6776	8,98756
11 – 15 yıl arası	23	71,1304	13,36313	23	63,5652	9,45240
16 –20 yıl arası	13	72,0769	19,72926	13	67,3077	11,76424

21 – 25 yıl arası	4	62,0000	10,09950	4	66,7500	9,94569
26 yıl ve üzeri	-	-	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,3333	7,57746

Çalışanların örgütsel adalet algılamaları (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) bakımından araştırma kapsamına alınan deneklerin turizm sektöründe çalışma süreleri arasında farklılık her üç adalet algılamasında da gözlenirken ( $F=4,006$ ,  $P=0,001$ ,  $P<0,01$ ), örgütsel bağlılık tutumları (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) bakımından deneklerin turizm sektöründe çalışma süreleri arasında farklılık gözlenmediği ANOVA analizi sonucunda bulunmuştur ( $F=1,784$ ,  $P=0,114$ ;  $P>0,01$ ) (0,01 anlamlılık düzeyi). Tablo 3.12 incelendiğinde, 11 yıl (Ort.=71,13) ve 20 yıl (Ort.=72,08) arasında çalışan personellerin örgütsel adalet algılamaları ortalamaları turizm sektöründe diğer çalışma yılları gruplarına göre daha yüksektir. Buna göre, 11 yıl ve 20 yıl arasında çalışan personellerin örgütsel adalet algılamaları diğer çalışma yılları gruplarına göre daha anlamlı bir farklılığı açıklamaktadır.

**Tablo 3.13 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Çalışanların Çalıştıkları Otel İşletmesinden Duydukları Memnuniyete Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
<b>Çalışmakta Olduğunuz Otelden Duyduğunuz Memnuniyet</b>						
Çok Memnunum	11	78,5455	19,00718	11	75,6364	13,69140
Memnunum	74	69,3649	15,50923	74	65,3784	11,74816
Kararsızım	158	64,7405	8,10927	158	62,2152	6,19569
Memnun Değilim	211	63,1280	10,05782	213	61,0892	6,25272
Hiç Memnun Değilim	57	62,6316	10,10416	57	60,7895	6,64330
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,3333	7,57746

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet algılamaları (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) ( $F=9,692$ ,  $P=0,000$ ;  $P<0,01$ ) ve örgütsel bağlılık tutumları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ( $F=14,974$ ,  $P=0,000$ ;  $P<0,01$ ) bakımından deneklerin çalışmakta oldukları otelden duydukları memnuniyet düzeyleri arasında önemli bir farklılık gözlemlendiği ANOVA analizi sonucunda elde edilmiştir. Tablo 3.13 incelendiğinde çalışmakta olduğu otelden memnuniyeti yüksek olan personellerin örgütsel adalet algılamaları

(Ort.=78,55) ve örgütsel bağlılık tutumlarına (Ort.=75,64) ilişkin ortalamaları diğer memnuniyet düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.14 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Çalıştığımız Oteli Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumuna göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
<b>Çalıştığımız Oteli Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumunuz</b>						
Evet Ederim	64	71,0625	17,05721	64	68,2344	12,86055
Kararsızım	262	64,9160	8,52091	264	61,6326	6,39551
Hayır Etmem	185	62,4865	10,97235	185	61,2919	5,54734
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,333	7,57746

ANOVA analizi sonucu çalışanların örgütsel adalet algılamaları (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) ( $F=14,9740$ ,  $P=0,000$ ;  $P<0,01$ ) ve örgütsel bağlılık tutumları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ( $F= 24,312$ ,  $P= 0,000$ ;  $P<0,01$ ) bakımından çalışanların çalıştıkları oteli başkalarının çalışmaları için tavsiye etme düzeyleri arasında önemli bir farklılık gözlenmiştir. Çalışanların memnuniyetine bağlı çalıştıkları oteli başkalarının çalışmaları için tavsiye etme durumları Tablo 3.14 incelendiğinde, “evet, ederim” seçeneğinde yer alan ortalamanın hem örgütsel adalet (Ort.=71,06) hemde örgütsel bağlılık tutumlarında (Ort.=68,23) değersel olarak kararsızım ve hayır etmem seçeneklerine göre daha yüksek bir değer olması personelin çalışmakta olduğu oteli başkalarının çalışmaları için tavsiye etme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 3.15 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Maaş Memnuniyetine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
<b>Maaşınızdan Memnuniyetiniz</b>						
Evet, Memnunum	22	76,2273	19,94022	22	72,6364	11,46650
Hayır, Memnun Değilim	489	64,2924	10,28161	491	61,8717	7,02719
<b>TOPLAM</b>	511	64,8063	11,10872	513	62,3333	7,57746



T testi sonucunda araştırma kapsamına alınan deneklerin örgütsel adalet algılamaları (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) (T= 5, 046, P=0,000; P<0,05) ve örgütsel bağlılık tutumları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) (T= 6, 801, P=0,000; P<0,05) (0,05 anlamlılık düzeyi) bakımından maaş memnuniyetleri arasında önemli bir farklılık gözlenmiştir. Tablo 3.15 incelendiğinde, maaş memnuniyetine ilişkin “evet, memnunum” seçeneğine ilişkin ortalamanın örgütsel adalet algılamaları (Ort.=76,23) ve örgütsel bağlılık tutumlarında (Ort.=72,64) değersel olarak “hayır memnun değilim” seçeneğinden daha yüksek bir değer olması maaş memnuniyeti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmektedir. Buna göre, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumları personellerin sahip oldukları maaş memnuniyeti derecelerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.16 ANOVA ve t Testi Analizi Sonuçları**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER			
	Örgütsel Adalet	Yorum	Örgütsel Bağlılık	Yorum
<b>Cinsiyet</b>	P=0,501	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.	P=0,182	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.
<b>Yaş</b>	P=0,207	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.	P=0,090	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.
<b>Medeni Durum</b>	P=0,574	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.	P=0,501	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.
<b>Eğitim Durumu</b>	P=0,002	<u>P&lt;0,01 Farklılık Gözlenmiştir.</u>	P=0,243	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.
<b>Bulunulan Otelde Çalışma süresi</b>	P=0,994	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.	P=0,003	<u>P&lt;0,01 Farklılık Gözlenmiştir.</u>
<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>	P=0,001	<u>P&lt;0,01 Farklılık Gözlenmiştir.</u>	P=0,114	P>0,05 Farklılık Gözlenmemiştir.
<b>İşletmeden Duyulan Memnuniyet</b>	P=0,000	<u>P&lt;0,01 Farklılık Gözlenmiştir</u>	P=0,000	<u>P&lt;0,01 Farklılık Gözlenmiştir</u>
<b>Çalıştığı Kurumu Başkalarına Tavsiye Etme</b>	P=0,000	<u>P&lt;0,01 Farklılık Gözlenmiştir</u>	P=0,000	<u>P&lt;0,01 Farklılık Gözlenmiştir</u>
<b>Maaş Memnuniyeti</b>	P=0,000	<u>P&lt;0,05 Farklılık Gözlenmiştir</u>	P=0,000	<u>P&lt;0,05 Farklılık Gözlenmiştir</u>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Giderek büyüyen turizm sektöründe artan rekabet ortamı ve değişen çevre koşulları karşısında turizm işletmeleri artık farklılığı yaratacak mekanizmaları geliştirmelidir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin en önemli sermayesi insandır ve bu doğrultuda çalışanlarının yüksek düzeyde verimli ve etkin çalışmasını sağlayacak bir ortam yaratma gerekliliği giderek artan bir şekilde üzerinde durulan bir konudur. Bu doğrultuda bir işletmedeki adalet algılamaları farklı bir ifade ile kazanımlardaki hakkaniyetli, doğru ve eşit davranışların varlığı işletmelerin işleyişi, verimliliği, etkinliği ve müşteri tatmini açısından olumlu sonuçlar vereceği bir gerçektir. Bu ise hizmet sektörü olan konaklama işletmeleri açısından oldukça önemli bir faktördür. İşletmelerin etkinliği, başarıyı sağlamaları ve en önemlisi var olma amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, örgütler kendilerine yüksek derece bağlılık gösteren çalışanlar yaratmalıdır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, bunları gerçekleştirmek için çaba göstermekte ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadır. Sonuç itibarıyla işletmelerin böyle bir durumdaki en önemli kazanımı rekabet avantajıdır. Literatürde yer alan çalışmalarda da yüksek örgütsel bağlılığına sahip bireylerin olumlu davranışlar gösterdiği ve bu olumlu davranışların ise işletmelere birçok düzeyli fayda sağlayacağı belirtilmektedir. Örgütlerin bu kazanımlarının gerçekleşmesinde işletmelerinde uygulayacakları yönetim anlayışlarının rolü çok fazladır.

Çalışanların örgütsel adalet algılamasının örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı Otel işletmelerinde yapılan anket sonuçlarının analiz bulgularına göre, örgütsel adalet algılamaları (dağıtım, işlem/süreç ve etkileşim adaleti) frekans ve yüzde analizi sonucuna dayanarak “katılmıyorum” seçeneklerinde arttığı görülmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde adaletli uygulamaları referans aldıkları kişi ile karşılaştırması sonucu algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumunu ifade eden dağıtım adaleti %51 ile katılmıyorum, kazanımların elde edilmesinde uygulanan süreçlerdeki (performans değerlendirme gibi) adalet algılamasını ifade eden işlem adaleti %43 kararsız ile %36 katılmıyorum ve örgütsel adaletin kişilerarası boyutunu oluşturan etkileşim adaleti %33 kararsız ile %34 katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Burada göz önüne alınması gereken diğer bir unsur ise işlem ve etkileşim adaletindeki kararsızım seçeneğinin yüzdesel olarak fazla olmasının sonucu değiştiren etkiye sahip olmasıdır. Elde edilen bu sonuç araştırma örneklem kapsamına alınan örgütlerde ücret, görev yükü, çalışma saati ve sorumluluk dağıtımında, prosedürlerin uygulanmasında ve kişilerarası etkileşiminde (çalışan-yönetici) adaletsizlik yönündeki algılamaların olduğuna göstermektedir. Literatürdede

belirtildiği gibi kişilerin kazanımların dağıtımında adaletsizlik yönündeki algılamaları onların işlem ve etkileşim adaleti algılamalarını da olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerdeki adalet veya adaletsizlik yönündeki algılamaların varlığı ise çalışanların birçok tutum ve davranışına etki etmektedir. Adaletsizlik yönündeki algılamalar çalışanların çalıştığı işletmeye karşı memnuniyetini ve örgütsel bağlılığını azaltmakta, bu ise sonuç olarak örgütten ayrılma ve devamsızlık eğilimini artırmaktadır.

Yine aynı doğrultuda çalışanların duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı tutumlarını ölçme yönünde yöneltilen sorulara ilişkin frekans tablosu verileri incelendiğinde, duygusal, normatif ve devam bağlılığı tutumlarında katılmıyorum seçeneklerinde arttığı görülmektedir. Duygusal bağlılık %44 katılmıyorum, devamlılık %45 kararsız ile %29 katılmıyorum, normatif bağlılık %43 kararsız ile %29 katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Burada devamlılık ve normatif bağlılık yüzdelerinde kararsızım yüzdesinin oransal olarak fazla olması bu konunun yoruma açık olmasına neden olmaktadır. Çalışanların örgütlerine yönelik düşük bağlılık göstermesi çalışanların örgütten ayrılma eğilimini ve devamsızlık oranını artırmakta, performanlarını düşürmekte ve sonuç olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini azaltmaktadır. Özellikle duygusal bağlılık yönündeki olumsuz tutumlar çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşmediği ve en önemlisi birey ve örgüt arasındaki uyumun olmadığı bir durumu göstermektedir. Çalışanların örgütün amaç, hedef ve değerleri doğrultusunda hareket ettiği duygusal bağlılık, örgütlerin başarısında büyük bir etken olup, işletmeler tarafından en çok arzulanan bağlılık boyutudur. Araştırma yapılan otel işletmelerinde ise daha önce değinildiği gibi çalışanların duygusal bağlılık göstermedikleri bulgulanmıştır. Ayrıca çalışanların gereksinim ve yatırımlarına bağlı işletmede kalması anlamını taşıyan devamlılık bağlılığı ve çalışanların ahlaki olarak işletmede kalma zorunluluğunu açıklayan normatif bağlılık tutumlarının düşük çıkması çalışanların hiçbir yönlü örgütlerine bağlı olmadıklarını gösterir. Örgütsel bağlılığın var olmaması işgörenlerin örgütünden ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğunu açıklamaktadır. Çalışanların işletmeden ayrılma eğilimlerine bağlı oluşan yüksek personel devir hızı ise özellikle otel işletmeleri açısından son derece olumsuz bir durumu göstermektedir. Personel devir hızının yüksek olması işletmeler için yüksek maliyet, zaman ve para kaybı yaratmaktadır. Örneklem kapsamında ele alınan otel işletmelerinde çalışanların çalışmakta olduğu otel işletmesinden duyduğu memnuniyetin %53 olması, ücret memnuniyetsizliğinin %96 olması ve çalıştıkları otel işletmesini başkalarının çalışmamaları için tavsiye etmeme oranının % 51, 5 kararsız ile % 36 olması bu sonuçları destekler niteliktedir. Bir örgütteki ücret memnuniyeti veya memnuniyetsizliği ise çalışanların örgütsel bağlılık ve memnuniyetini doğrudan

etkilemektedir. Bu yönde gerçekleştirilen “ANOVA ve t testi” analizi sonucunda da çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumları ile ücret memnuniyeti, işletmeden duyulan memnuniyet ve çalıştıkları otel işletmesini başkalarına tavsiye etme durumları arasında önemli bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç ise Colquit, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001; Pierce ve Mueller, 1986; McFarlin ve Sweeney, 1997; Folger ve Konovsky, 1989 tarafından gerçekleştirilen araştırmaları destekler niteliktedir (Colquit, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001, s. 433- 434; Lemons ve Jones, 2001, s. 269; Sweeney ve McFarlin 1997, s. 83; DeConinck ve Stilwell, 2004, s. 226; Hendrix, Robbins, Miller, Summers, 1998, s. 617).

Çalışanların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti yönündeki algılamalarındaki artış veya azalış onların örgütsel bağlılıklarını artırıp azaltmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen “Korelasyon” analizi sonucunda dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Farklı bir ifade ile çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık tutumları birbirini doğru orantılı olarak etkilemektedir. Verilen olgunun gücü açısından bakıldığında dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ile duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkinin varlığı ise literatürü destekler niteliktedir.

Çalışma içerisinde literatürde ele alınan demografik ve diğer değişkenlerle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan “ANOVA ve t testi” analizi sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum değişkenleri ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ve duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında herhangi bir ilişki gözlenmemiştir. Elde edilen bu sonuç, Mathieu ve Zajac, 1990; Aven, Parker ve McEvoy, 1993; Angle ve Perry, 1981; Ritzer ve Trice, 1969; Aranya & Jacobson, 1975; O’ Reily & Candwell, 1981; Becker’in, 1960 (Hartmann ve Bambacas, 2000, s. 91; Meyer, Irving ve Allen, 1998, s. 29- 30; Swailes, 2002, s. 163; Çöl ve Gül, 2005, s. 294; Wallace, 1997, s. 729-730) araştırmalarını desteklememektedir. Bulgular arasındaki farklılık ise, çalışmanın yapıldığı ülke ve bölgedeki değişik yapılardan kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların buldukları otel işletmesinde çalışma süreleri ile çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasında farklılık gözlenmezken ve örgütsel bağlılık tutumları ile arasında farklılık olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu yönde analize tabi tutulan diğer bir değişken olan turizm sektöründe çalışma süreleri ile çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasında farklılık gözlenmiş fakat örgütsel bağlılık öğeleri ile arasında farklılık gözlenmemiştir. Elde

edilen araştırma sonucunda ele alınması gereken diğer bir unsur ise çalışanlarının bağlılığını belirleyen alternatif iş olanaklarının varlığıdır. Yapılan bu araştırma kapsamında çalışanlar bu soruya katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır.

Bu araştırma ele alınan örneklem kapsamında değerlendirilmeli ve bu yöndeki araştırmaların genişlemesi ile bu konu daha da geçerlilik kazandırılmalıdır. Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılan bu çalışma, turizm sektörü uygulamalarına, akademisyenlere ve bu konuda yapılacak olan diğer araştırmalara önemli kaynak verisi sağlayacağı düşünülerek hazırlanmıştır. Sonuç olarak araştırma kapsamında elde edilen bulgu ve analiz sonuçlarında otel işletmelerinde çalışanların örgütlerinde adaletli uygulamaları algılamadıkları ve çalışanların örgütlerine yönelik bağlılık tutumlarının olmadığı gözlenmiştir. Verimliliği, etkinliği, başarıyı, rekabette avantajı ve en önemlisi örgütlerin varlığını devam ettirmesi adına örgütler, çalışanların bağlılığını artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirmeli ve bu bağlılığını etkileyen önemli bir etken olan örgütsel adaleti kazanımların dağıtımında, işlem aşamalarında ve kişilerarası boyutunda sağlamalıdır. Bilindiği gibi mutlu çalışanları yaratmak aslında bu bağlamda mutlu müşterilerin yaratmadaki nihai sonuçtur.

## KAYNAKÇA

Ambrose M., "Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Question" Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol: 89, (2002), 803- 812.

Arnold J., Cooper C. L., I. T. Robertson, Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace, Great Britain, Ashford Colour Press, 1998.

Aryee S., Budhwar, P., Chen Z., "Trust As A Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model", Journal of Organizational Behavior, Vol: 23, (2002), 267- 285.

Balay R., "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

Baron J. N., Kreps D. M., Strategic Human Resources-Frameworks for General Managers, John Wiley & Sons, United States of America, 1999.

Başaran İ. E., Örgütsel Davranış, Feryal Matbaacılık, Ankara, 2000.

Becker H. S., "Notes on the Concept of Commitment", The American Journal of Sociology, Vol: 66, Sayı: 1, (1960), 32- 40.

Chen Z. X., Tsui A. S., Farh J., "Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol: 75, (2002), 339- 356.

Cohen A. R., Wilits R. D., Josefowitz N., "Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts, and Student Experiences", Mc Graw-Hill, Seventh Edition, Singapore, 2001.

Cohen-Charash Y., Spector P. E., "The Role of Justice in Organizations; A Meta-Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol: 86, Sayı: 2, (2001), 278- 321.

Cole N., Flint D., "Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans", Journal Of Managerial Psychology, Vol: 19, (2004), 19- 40.

Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C., Ng Y., “ Justice At The Millennium: A Meta – Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, Journal of Applied Psychology, Vol: 86, Sayı: 3, (2001), 425- 445.

Commeiras N., Fournier C., “Critical Evaluation of Porter et al.’s Organizational Commitment Questionnaire: Implication for Researchers”, The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol: 21, Sayı: 3, (2001), 239- 245.

Coughlan R., “Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values”, Journal of Managerial Issues, Vol: 17, Sayı: 1, (2005), 43- 57.

Cropanzano R., Goldman B., Folger R., “The Deontic Justice: The Role of Moral Incubator Principles in Workplace Fairness”, Journal of Organizational Behavior, Vol: 24, (2003), 1019- 1024.

Cropanzano R., Wright, T., Procedural Justice And Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms, Human Resource Management Review , Vol: 13, (2003), 7- 39.

Çakır Ö., Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Başbakanlık Basımevi, Ankara, 2006 (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Danışman: Mustafa Yaşar Tınar, İzmir, 2005).

Çetin M. Ö., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004.

Çınar Altıntaş F., “Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Editör: Sabuncuoğlu Z., İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 31- 43, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2002.

Çöl G., Gül H., “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, (2005), 291- 306.

DeConinck J., Stilwell D., "Incorporating Organizing Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction in A Model Of Turnover Intention", *Journal of Business Research*, Vol: 57, (2004), 225- 231.

DeCotiis T. A., Summers T. P., "A Part Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol.: 40, Sayı: 7, (1987), 445- 470.

Dessler G., *Management: Leading People and Organizations in The 21st Century*, Prectice-Hall, New Jersey, 1998.

Dubrin A. J., "Fundamentals of Organizational Behavior", 3. Edition, Thomson South-Western, Canada, 2005.

Ellis S., Dick P., "Introduction to Organizational Behaviour, McGraw Hill, Second Edition, London/ Newyork, 2003.

Elovainio M., Kivimaki M., Vahtera J., Virtanen M., Jarvinen L., "Personality As A Moderator in The Relations Between Perceptions Of Organizational Justice And Sickness Absence", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 63, (2003), 379- 395.

Erdoğan B., "Antecedents And Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", *Human Resource Management Review*, Vol: 12, (2002), 555- 578.

Eren E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Sekizinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Fields D., Pang M., Chiu K., "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, (2000), 547- 562.

Finegan J. E., "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 73, (2000), 149- 169.



Flint D., "The Role Of Organizational Justice in Multi-Source Performance Appraisal: Theory-Based Application and Directions For Research", *Human Resource Management Review*, Vol: 9, Sayı: 1, (1999), 1- 20.

Gautam T., Dick R. V., Wagner U., "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspect of Two Related Concept", *Asian Journal as Social Psychology*, Vol: 7, (2004), 301- 315.

Gibson J. G., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., *Organizations Behavior Structure Progresses*, Tenth Edition, McGraw-Hill, United States of America, 2000.

Greenberg J., "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Rewiev*, Vol: 16, Sayı: 2, (1987), 9- 22.

Greenberg J., "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol: 16, Sayı: 2, (1990), 399- 432.

Hartmann L. C., Bambacas M., "Organizational Commitment A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, Sayı: 1, (2000), 89- 108.

Hendrix W. H., Robbins T., Miller J., Summers T. P., "Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol: 13, Sayı: 4, (1998), 611- 632.

Jackson P. R., "Employee Commitment to Quality: Its Conceptualisation and Measurement", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol: 21, Sayı: 7, (2004), 714- 730.

Jaros S. J., "An Assessment of Meyer and Allen' s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Academy of Management Journal*, (1995), 317- 321.

Lam S. S., Schaubroeck J., Aryee S., "Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes Across-National Study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 23, (2002), 1- 18.

Lee C, Forh J., "The Effects of Gender in Organizational Justice Perception", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 20, (1999), 133- 143.

Lee C., Pillutla, M., Law, K., "Power-Distance, Gender and Organizational Justice", *Journal of Management*, Vol: 26, Sayı: 4, (2000), 685- 704.

Lemons M., Jones C., "Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 16, Sayı: 4, (2001), 268- 280.

Levy P. E., Williams J. R., "The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reaction, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 19, (1998), 53- 65.

Lind A., Kray L., Thompson L., "The Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities", *Organization Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 75, Sayı: 1, (1998), 1- 22.

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

Luthans F., *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGrawHill, Singapore, 1995.

Mathieu J. E. Ve Zajac D. M., "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol: 108, Sayı: 2, (1990), 171- 194.

Malholtra N., Mukherjee A., " The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Qualityof Customer-Contact Employees in Banking Call Center", *The Journal of Services Marketing*, Vol: 18, Sayı: 3, (2004), 162- 174.

McConnell C. J., "A Study of the Relationships Among Person-Organization Fit and Affective, Normatif and Continuance Components of Organizational Commitment", The Journal of Applied Mangement and Entrepreneurship, Vol: 8, Sayı: 4, (2003), 137- 156.

McDowall A., Fletcher C., "Employee Development: An Organizational Justice Perspective", Personel Review, Vol: 33, Sayı: 1, (2004), 8- 29.

Meyer J. P. ve Allen N.J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resourses Management Review, Vol: 1, (1991), 61- 89.

Meyer J. P., Allen N. J., " Testing the é Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methological Considerations", Journal of Applied Psychology, Vol: 69, Sayı: 3, (1984), 372- 378.

Meyer J. P., Irving P. G. ve Allen N. J., "Examination of the Combined Effect of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", Journal of Organizational Behavior, Vol: 19, (1998), 29- 52.

Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L., Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior, Vol: 61, (2001), 20- 52.

Mitchell T. R., Holtom B. C., Lee T. W., Erez M., "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", Academy of Management Journal, Vol: 44, Sayı: 6, (2001), 1102- 1121.

Morrow P. C., "Concept Redundancy in Organizational Reserch: The Case of Work Commitment", Acedemy of Mangement Review, Vol. 8, No. 3, (1983), 486- 500.

Mossholder K., Bennett N., Martin C., "A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context", Journal Of Organizational Behavior, Vol: 19, (1998), 131- 141.

Naktiyok A., İşcan Ö. F., “Çalışanların Örgütsel Bağdaşıcılığının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, S. B. F. Dergisi (Elektronik Dergi), Cilt: 59, Sayı:1, (2004), 2- 11.

Özdevecioğlu M., “ Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, (2003), 113- 130.

Özdevecioğlu M., “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol: 21, (2003), 77- 79.

Pierce J. ve Dunham R., “Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences”, Journal of Management, Vol. 13, No. 1, (1987), 163- 178.

Pillai R., Schriesheim C., Willams E., “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, Journal of Management, Vol: 25, Sayı: 6, ( 1999), 897- 933.

Porter L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T. ve Boulian, P. V., “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, Vol. 19, No. 5,(1974), 603- 609.

Reichers A. E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, Academy of Management Review, Vol: 10, Sayı: 3, (1985), s. 465- 476.

Richarda O., Taylor E., Barnett T., Nesbit M., “Procedural Voice and Distributive Justice: Their Influence on Mentoring Career Help and Other Outcomes”, Journal of Business Research, Vol: 55, (2002), 725– 735.

Robins S. P., Organizational Behavior, Sixth Edition, Prectice Hall, USA, 2000.

Rodwell J. J., Kienzle R., Shadur M. A., “The Relationships Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes and Employee Performance: The Integral Role of Communication”, Human Resource Management, Vol: 37, Sayı:3, (1998), 277- 293.

Saunders M. N. K., Thornhill A., "Organizational Justice, Trust and The Management of Change An Exploration", Vol: 32, Sayı: 3, (2003), 360- 375.

Scandura T., "Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation", Journal Of Vocational Behavior, Vol: 51, (1997), 58- 69.

Schminke M., Cropanzano R., Rupp D., "Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol: 89, (2002), 881- 905.

Shmitt M., Dörffel., M., "Procedural Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being", European Journal of Social Psycholog, Vol: 29, (1999), 443-453.

Somers M. J., Birnbaum D., "Work-related Commitment and Job Performance: It' s Also The Nature of the Performance that Counts", Journal of Organizational Behavior, Vol: 19, Sayı. 6, (1998), 621- 634.

Somers M. J., "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", Journal of Organizational Behavior, Vol: 16, Sayı: 1, (1995), 49- 58.

Swailes S., "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", International Journal of Management Reviews, Vol: 4, Sayı: 2, (2002), 155- 178.

Sweeney P., Mcfarlin D., "Process and Outcome: Gender Diferences in The Assessment of Justice", Journal Of Organizational Behavior, Vol: 18, (1997), 83- 98.

Teo T., Lim V., "The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Behavioral Intentions: The Case of Computer Purchase", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol: 29, Sayı: 2, (2001), 109-124.

Deal T. E., Kennedy A. A., Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life, Perseus Books, New York-U.S.A, 2000.

Tett Robert P., Meyer John P., “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses on Meta- Analytic Findings”, *Personel Psychology*, 46, 2, (1993), 259-293.

Tyler, T., Blader, S., “What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice”, *Human Resource Management Review*, Vol: 13, (2003), 107-126.

Van Den Bos K., “ Assimilation and Contrast in Organizational Justice: The Role of Primed Mindsets in the Psychology of the Fair Proses Effect, Vol: 89, (2002), 866- 880.

Van Den Bos, K., “Response Fundamental Research By Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 58, (2001), 254- 259.

Wahn J. C., “Sex Differences in the Continuance Componet of Organizational Commitment”, *Grup & Organizational Management*, Vol: 23, Sayı: 3, (1998), 256- 266.

Wallace J. E., “Becker’s Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection”, *Human Relations*, Vol: 50, Sayı: 6, (1997), 727- 749.

Wasti A., “ Organizational Commitment, Turnover Intention and Influence of Cultural Values”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 76, (2003), 303- 321.

Wasti A., “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, *Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Nevşehir, Mayıs 2000, s. 401- 410.

Williams S., Pitre R., Zainuba M., “Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment”, *The Journal of Social Psychology*, Vol: 142, Sayı: 1, (2002), 33- 44.

Yalçın A., İplik F.N., “ Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli

Örneği”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, E- Dergi ISBN: 1304-8899, Cilt:14, Sayı:1, ( 2005 ), 395- 412.

Yıldırım F., “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Danışman: Doç. Dr. Zehra Dökmen, Ankara, 2002.

**EK-1**

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ARAŞTIRMASI**

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülen bir tez çalışmasının uygulama kısmını içermektedir. Araştırma “Çalışanların Bağlılığının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algulamalarını” belirlemeye ilişkin görüşleri ortaya koymaktır. Bu nedenle kesinlikle isimler belirtilmeyecektir.

Çalışmanın Sektör ve Üniversite işbirliğine iyi bir örnek teşkil edeceğini düşünüyor ve akademik çalışmaların sizlerle bütünleştiği ölçüde daha gerçekçi olduğunu düşünüyoruz.

**Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz...**

**Filiz Alper**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik**  
**Anabilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**  
**E-mail: [filizalper07@yahoo.com](mailto:filizalper07@yahoo.com)**



## I. BÖLÜM

<b>Bu bölümde sizden, aşağıdaki soruları çalıştığınız kurumu ve idarecilerinizi değerlendirerek cevaplandırmanız istenmektedir. Bunun için her soruyu dikkatle okuyarak, mevcut durumu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.( Lütfen her soru için, bir tek seçenek işaretleyiniz.)</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Görev dağıtımının, kurumda çalışan diğer işgören arkadaşlarımın programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.					
2. Aldığım ücretin, diğer otellerde çalışan işgörelere göre adil olduğunu düşünüyorum.					
3. Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, kurumumda çalışan diğer işgören arkadaşlarıma göre adil olduğunu düşünüyorum.					
4. Kurumumdaki sorumluluklarımın diğer işgören arkadaşlarımın sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.					
5. Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.					
6. Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların(ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörelere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.					
7. Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.					
8. Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.					
9. Kurumadaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.					
10. Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörelerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.					
11. Kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.					
12. Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.					
13. Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.					
14. Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.					
15. Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.					
16. Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.					
17. Yöneticimizin bize, aldığı kararlara ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.					
18. Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.					
19. Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum.					
20. Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.					
21. Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.					
22. Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.					

## II. BÖLÜM

<b>Bu bölümde sizden, aşağıdaki soruları çalıştığınız kuruma ilişkin hisleriniz ve düşüncelerinizle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden her birine ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. ( Lütfen her soru için, bir tek seçenek işaretleyiniz.)</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
23. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
24. Çalıştığım kuruluşun meselelerini kendi meselem gibi hissedirim.					
25. Bu kuruluşta kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
26. Bu kuruluşa karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
27. Bu kuruluşun benim için çok kişisel(özel) bir anlamı var.					
28. Çalıştığım kuruluşa karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
29. Çalıştığım kuruluştan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
30. İstesem bile şu an çalıştığım kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
31. Şu an bu kuruluştan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					
32. Şu an kurumumda kalmam bir istek meselesi olduğu kadar bir gereklilik.					
33. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanmıyorum.					
34. Benim için bu lurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
35. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.					
36. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakarlık Gerektirmesidir. Başka bir kuruluş, burada sahip olduğum olanakları karşılayamayabilir.					
37. Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
38. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
39. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılısam mutluluk hissedirim.					
40. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
41. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
42. Çalıştığım kuruluşa çok şey borçluyum.					
43. Bu kurumdan başka bir kuruma gitmeyi ahlaki bulmuyorum.					

### III. BÖLÜM

Lütfen aşağıda size yönelik olarak belirtilen sorulardaki boşlukları işaretleyiniz.

**Cinsiyetiniz** : ( ) Bayan ( ) Bay

**Yaşınız** : 21 Altı ( ) 22- 25 ( ) 26- 35 ( )  
36- 45 ( ) 46- 55 ( ) 56- 60 ( ) 60 ve üzeri( )

**Medeni Durumunuz** : ( ) Bekar ( ) Evli

<b>Eğitim Durumunuz</b>	<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz</b>
<input type="checkbox"/> İlk / Orta	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az
<input type="checkbox"/> Turizm Meslek Lisesi	<input type="checkbox"/> 1 – 5 yıl arası
<input type="checkbox"/> Lise(Diğerleri)	<input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl arası
<input type="checkbox"/> Üniversite ( İki yıllık )	<input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl arası
<input type="checkbox"/> Üniversite ( Dört yıllık )	<input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl arası
<input type="checkbox"/> Üniversite(İki Yıllık Turizm)	<input type="checkbox"/> 21 – 25 yıl arası
<input type="checkbox"/> Üniversite (Dört Yıllık Turizm)	<input type="checkbox"/> 26 yıl ve üzeri
<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans / Doktora	

<b>Bulduğunuz Otelde Çalışma Süreniz</b>	<b>Çalışmakta Olduğunuz Otelde Göreviniz</b>
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> Departman Müdürüyüm
<input type="checkbox"/> 1 – 3 yıl arası	<input type="checkbox"/> Departman Şefiyim
<input type="checkbox"/> 4 – 6 yıl arası	<input type="checkbox"/> Departman Çalışanıyım
<input type="checkbox"/> 7 – 9 yıl arası	
<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	

<b>Bulduğunuz Pozisyonda Çalışma Süreniz</b>	<b>Çalışmakta Olduğunuz Otelden Duyduğunuz Memnuniyet</b>
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> Çok Memnunum
<input type="checkbox"/> 1 – 3 yıl arası	<input type="checkbox"/> Memnunum
<input type="checkbox"/> 4 – 6 yıl arası	<input type="checkbox"/> Kararsızım
<input type="checkbox"/> 7 – 9 yıl arası	<input type="checkbox"/> Memnun Değilim
<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	<input type="checkbox"/> Hiç Memnun Değilim

<b>Çalıştığımız Oteli Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumunuz</b>	<b>Tekrar Otelcilik Alanını Tercih Etme Durumunuz</b>
<input type="checkbox"/> Evet Ederim	<input type="checkbox"/> Evet Ederim
<input type="checkbox"/> Kararsızım	<input type="checkbox"/> Kararsızım
<input type="checkbox"/> Hayır Etmem	<input type="checkbox"/> Hayır Etmem

**Maaşınızdan Memnuniyetiniz**

Evet Memnunum

Hayır Memnun Değilim

(ANKETİMİZ BURADA SONA ERMİŞTİR.)  
GÖRTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGİDEN DOLAYI SONSUZ TEŞEKKÜRLER...

## **EK-2**

### **Araştırma Örneklem Kapsamına Alınan Otel İşletmeleri Profilleri**

A Otel : Antalya-Lara Bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 310 Odalı, 620 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 310 ve Kış Sezonunda ise 70 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 45).

B Otel : Manavgat-Sorgun Bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 800 Odalı, 500 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 480 ve Kış Sezonunda ise 110 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 41).

C Otel : Side-Kızılağaç bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 450 Odalı, 900 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık YaYaz Sezounda 350 ve Kış Sezonunda ise 75 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 40).

D Otel : Side-Çolaklı Bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 250 Odalı, 500 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 235 ve Kış Sezonunda ise 80 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 46).

E Otel : Kemer-Beldibi Bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 1100 Odalı, 2500 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 560 ve Kış Sezonunda ise 80 Personel İstihdam Ettirmektedir (Geri Alınan Anket Sayısı 32).

F Otel : Kemer-Merkezinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 290 Odalı, 580 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 240 ve Kış Sezonunda ise 75 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 44).

G Otel : Aksu-Kundu Bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 500 Odalı, 1100 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 380 ve Kış Sezonunda ise 90 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 37).

H ve I Otelleri: Aksu-Kundu Bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı (Bağlı 2 Otel İşletmesi), 908 Odalı, 2000 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 700 ve Kış Sezonunda ise 300 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 72).

J Oteli : Serik-Belek Bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 460 Odalı, 1100 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 390 ve Kış Sezonunda ise 110 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 60).

K Oteli : Serik-Belek Bölgesinde Bulunmakta, 5 Yıldızlı, 768 Odalı, 1400 Yatak Kapasiteli, 12 Ay Faailyet Gösteren, Yaklaşık Yaz Sezounda 800, Kış Sezonunda ise 350-400 Personel İstihdam Ettirmektedir(Geri Alınan Anket Sayısı 100).

Toplam Anket Sayısı: 513

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Filiz ALPER  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 06/ 02/ 1983- Zonguldak  
**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, Antalya  
**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksek Okulu, Antalya  
**Yabancı Dil** : İngilizce/ Almanca

### Bilimsel Faaliyetler

- § Ehtiyar Rüya, Alper Filiz, “Organizational Justice Perception in Work Life: Research on Accomadation Firms”, Tourism and Hospitality Management, Vol: 12, No: 2, 2006, s. 1- 14. Çalışmanın türkçe başlığı: “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Algılamaları: Konaklama İşletmelerine Yönelik Araştırma”.
- § EHTİYAR Rüya, TEKİN Yasemin, ALPER Filiz, “A Research to Determine The Relation Between The Integration Levels and Organizational Commitment of The Staff”, Türk-Kazakh International Tourism Conference, 20-26 November, Alanya-Turkey, 2006, s. 1224-1240. Çalışmanın türkçe başlığı: “Çalışanların İçsel Bütünleşme düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma”.
- Ø Bu çalışma, SOİD- “Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi” tarafından, Türk-Kazakh Uluslararası Turizm Konferansı’nda yayımlanan bildiriler arasında ödüle layık görülen “ilk üç” çalışma arasına girmiştir.

## **İş Denevimleri**

### **Çalıştığı Kurumlar:**

- § Yeşilbayır İMKB, Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, Önbüro/ Resepsiyon Dersi, Uygulamalı Ders Anlatımı ve Önbüro Bölüm Sorumluluğu, Antalya, 2007.
- § Baro Meslek Lisesi, Antalya, Vekil Öğretmenlik, Yiyecek Üretimi Dersi, Antalya Merkez, 2006.
- § Gloria Golf Hotel, Antalya, Rezervasyon & Satış Departmanı (Kadro lu çalışan), Belek, Antalya, 2004- 2005.
- § Gloria Golf Hotel, Yönetim Stajı (Yiyecek & İçecek, Kat Hizmetleri, Rezervasyon & Satış, Önbüro/ Resepsiyon Departmanları (Bu departmanlarda çalışan alt kademe çalışanların ve yöneticilerin yapmış oldukları faaliyetler izlenerek ve birebir görev alınarak öğrenildi)), Belek, Antalya, 2003- 2004.

### **Stajlar:**

- § Renaissance Antalya Beach Resort and Spa, Önbüro/ Resepsiyon Departmanı, Kemer, Antalya, 2002. (Üniversite Öğreniminde Alınan Staj Eğitimi)
- § Club Hotel Sera, Önbüro/ Resepsiyon Departmanı, Lara, Antalya, 2001. (Üniversite Öğreniminde Alınan Staj Eğitimi)
- § Simena Tatil Köyü (Ceylan Complex), Rezervasyon Departmanı, Çamyuva/ Kemer, Antalya, 1999- 2000. (Lise Öğreniminde Alınan Staj Eğitimi)
- § Emirgan Hotel, Önbüro/ Resepsiyon, Kat Hizmetleri, Mutfak, Yiyecek & İçecek Departmanları, Zonguldak, 1998. (Lise Öğreniminde Alınan Staj Eğitimi)

**Adres :** 100. Yıl Caddesi, Varlık Mahallesi, Serkan Apartman, 98/ 14, Antalya.

**Tel. No:** 0543 314 4056