



T.C.

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**ADALET ALGISI VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTLERİNE OLAN GÜVEN VE  
BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: HAVACILIK  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Cenk AKSOY

Diyarbakır 2016



T.C.  
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**ADALET ALGISI VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTLERİNE OLAN GÜVEN VE  
BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: HAVACILIK  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Cenk AKSOY

Danışman  
Doç. Dr. Mehmet METE

Diyarbakır 2016

## TAAHHÜTNAME

### SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Adalet Algısı ve Yönetici Desteğinin Çalışanların Örgütlerine Olan Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

26/05/2016

Cenk AKSOY

## KABUL VE ONAY

Cenk AKSOY tarafından hazırlanan “Adalet Algısı ve Yönetici Desteğinin Çalışanların Örgütlerine Olan Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama” adındaki çalışma, ..... 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Abdülkadir BİLEN (Başkan)

---

Prof. Dr. Said KINGİR (Üye)

---

Doç. Dr. Mehmet METE (Danışman)

---

Doç. Dr. Ömer Farul ÜNAL (Üye)

---

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ZİNCİRKIRAN (Üye)

## ÖNSÖZ

Sürekli değişimin yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmelerinin, insan kaynakları yönetimi ile ilgili gelişmeleri takip ederek, değişime uyum sağlayan bir insan kaynakları yapısı kazanmalarına bağlı olduğu görülmektedir. Bu hızlı değişim sürecinde yaşanan gelişmeler, tüm işletmeleri etkilediği gibi havacılık sektörünü de etkilemektedir. Havacılık sektöründe önemli bir konuma sahip olan havaalanlarının etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek için kendilerini geliştirmeleri, değişime uygun nitelikte bir insan kaynakları yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Bu çalışmayla birlikte havaalanlarında uygun nitelikte insan kaynakları yapısının oluşturulmasında özellikle örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konularının ne derece önemli olduğu vurgulanmak istenmiştir. Bu doğrultuda havacılık çalışanları açısından örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun sonucunda da alan araştırması kapsamında; bu kavramlar arasındaki ilişki havacılık sektöründe incelenerek geliştirilmesi gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında, bana her konuda destek olan tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet METE'ye, değerli öğretim üyeleri Prof. Dr. Abdülkadir BİLEN'e ve Prof. Dr. Said KINGİR'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez "Dicle Üniversitesi Bilimsel Araştırma Merkezi Proje Koordinatörlüğü" tarafından desteklenmiş olup, proje numarası İ.İ.B.F. 15.011'dir.

## ÖZET

Havacılık sektöründe önemli bir konuma sahip olan havaalanlarının uçuş öncesi ve sonrası faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek için uygun nitelikte bir insan kaynakları yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Havaalanlarının insan kaynakları yapılarında, yeniden yapılanma ile birlikte yaşanan değişime bağlı olarak, çalışanların adil bir örgütte çalıştıklarına ve yöneticilerinden her konuda destek aldıklarına olan inançlarının örgütlerine duydukları güven ve bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, uçuş öncesi ve sonrası faaliyetleri kapsamında havaalanlarında görev yapan havacılık yer hizmetleri çalışanlarının algılarına göre; örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerinde bulunan havaalanlarında görev yapan 447 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, ANOVA, regresyon, korelasyon) kullanılarak SPSS 18.0 istatistik paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların algılamalarının bazı demografik değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

### **Anahtar Kelimeler**

Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Havacılık Sektörü

## **ABSTRACT**

Airports which have an important position in the aviation industry are required to have qualified human resources in order to increase the efficiency of their activities before and after the flight. Depending on the changes taking place together with restructuring of the human resource structure in airports, belief that they work in a fair organization and receive support about everything from their supervisor of the employees is considered to affect positively their trust and commitment level to the organization.

The purpose of this study to determine whether there is a significant relationship between organizational justice, supervisor support, organizational trust and organizational commitment levels according to the perceptions of aviation ground handling services employees which serving the scope of pre- and post-flight activities at airports. The sample of the study consisted of 447 airport workers in The Southeastern Anatolia Region. The data obtained in the study were analyzed with SPSS 18.0 statistical software packages by using various statistical methods and testing techniques (frequency distribution, mean, t-test, anova, regression and correlation) for the purpose of research.

The result of the study reveals that there is a strong relation between organizational justice, supervisor support, organizational trust and organizational commitment. It has also been found out that the latents were differs by some demographic variables of employees.

### **Keywords**

Organizational Justice, Supervisor Support, Organizational Trust, Organizational Commitment and Aviation Sector



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
TABLO LİSTESİ.....	X
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR .....	XIV
GİRİŞ .....	1
ÇALIŞMANIN KONUSU .....	3
ÇALIŞMANIN AMACI .....	3
ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	5
ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI .....	6
ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI .....	6

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ADALETİN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YANSIMASI: ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	7
1.1.1. Adalet Kavramı .....	8
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı .....	8
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ.....	10
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI.....	11
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	12
1.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	14
1.3.1.2. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli .....	17
1.3.2. Prosedür Adaleti.....	18
1.3.2.1. Kontrol Modeli.....	19
1.3.2.2. Değer Açıklayıcı Model.....	19
1.3.2.3. Grup Değeri Modeli .....	20
1.3.2.4. Prosedür Tercih Modeli.....	21
1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	21
1.4. GREENBERG'İN ADALET TEORİLERİ SINIFLANDIRMASI.....	24
1.4.1. Reaktif – İçerik Teorisi .....	25
1.4.2. Proaktif – İçerik Teorisi .....	25
1.4.3. Reaktif – Süreç Teorisi.....	26
1.4.4. Proaktif – Süreç Teorisi .....	26
1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI.....	26
1.6. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ.....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN-YÖNETİCİ İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA ÖNEMLİ BİR PARADİGMA: YÖNETİCİ DESTEĞİ

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	29
2.1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramı .....	29
2.1.2. Yönetici Desteği Kavramı.....	32

2.2. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖNEMİ.....	33
2.3. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL DESTEK.....	34
2.4. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN SONUÇLARI .....	36
2.4.1. Yönetici Desteği ve Performans İlişkisi.....	36
2.4.2. Yönetici Desteği ve İş Memnuniyeti İlişkisi.....	38
2.4.3. Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	39
2.4.4. Yönetici Desteği ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	39
2.4.5. Yönetici Desteği ve Stres, Çatışma Durumları İlişkisi.....	39
2.5. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ .....	40
2.5.1. Yönetici Desteği ve Etkileşim Adaleti İlişkisi .....	41
2.6. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ.....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DÜZEYDE OLUŞAN GÜVEN ATMOSFERİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	45
3.1.1. Güven Kavramı .....	45
3.1.2. Örgütsel Güven Kavramı .....	47
3.2. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖNEMİ.....	48
3.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI.....	49
3.3.1. Örgüte Güven.....	49
3.3.2. Yöneticilere Güven .....	50
3.3.3. Çalışanlar Arası Güven .....	51
3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ.....	51
3.4.1. Mishra Güven Modeli .....	51
3.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli .....	53
3.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	55
3.4.4. Whitener'in Yönetimsel Güvenilirlik Modeli .....	56
3.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI.....	57
3.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ.....	59
3.7. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ .....	60

3.7.1. Yöneticiye Güven ve Yönetici Desteği İlişkisi .....	61
3.8. ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ .....	62
3.8.1. Yöneticiye Güven, Etkileşim Adaleti ve Yönetici Desteği İlişkisi .....	62
3.9. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ.....	63

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞAN-ÖRGÜT ETKİLEŞİMİNDE OLUŞAN PSİKOLOJİK BAĞ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

4.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	64
4.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	64
4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	66
4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	68
4.3.1. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı.....	68
4.3.1.1. Duygusal Bağlılık.....	69
4.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı.....	69
4.3.1.3. Normatif Bağlılık .....	70
4.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	70
4.3.3. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı .....	71
4.3.4. Kanter'in Yaklaşımı .....	72
4.3.5. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	73
4.3.6. Becker'in Yaklaşımı.....	74
4.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR .....	75
4.4.1. Kişisel-Demografik Unsurlar .....	76
4.4.1.1. Yaş .....	76
4.4.1.2. Cinsiyet .....	76
4.4.1.3. Eğitim Düzeyi .....	77
4.4.1.4. İş Tecrübesi .....	77
4.4.1.5. Medeni Durum .....	78
4.4.2. Örgütsel Unsurlar .....	79
4.4.2.1. Ücret.....	79
4.4.2.2. Örgüt Büyüklüğü.....	79
4.4.2.3. Örgüt Kültürü .....	80

4.4.2.4. Örgütsel Adalet .....	80
4.4.2.5. İşin Niteliği ve Önemi .....	81
4.4.2.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik .....	81
4.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması .....	82
4.4.3. Örgüt Dışı Unsurlar .....	82
4.4.3.1. Alternatif İş İmkânları .....	82
4.4.3.2. Profesyonellik .....	83
4.4.3.3. Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Öğeler .....	84
4.4.3.4. İşsizlik Oranı .....	85
4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....	85
4.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....	85
4.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....	86
4.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	86
4.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ .....	87
4.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ .....	88
4.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ .....	89
4.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ .....	90
4.10. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ .....	90
4.11. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ .....	91
4.12. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN, YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ .....	91

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### HAVACILIK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	93
5.1.1. Araştırmanın Modeli .....	93
5.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	95
5.1.3. Verilerin Toplanması .....	96
5.1.4. Verilerin Analizi .....	98

5.2. BULGULAR.....	98
5.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular .....	98
5.2.1.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	98
5.2.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	99
5.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	99
5.2.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	99
5.2.1.5. Katılımcıların İş Tecrübelerine Göre Dağılımı .....	100
5.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
5.2.3. Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	103
5.2.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
5.2.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	107
5.2.6. Korelasyon Analizleri .....	109
5.2.7. Regresyon Analizleri.....	111
5.2.8. Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma .....	114
5.2.9. Cinsiyet Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma .....	119
5.2.10. Medeni Duruma Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....	121
5.2.11. Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma .....	122
5.2.12. İş Tecrübesine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma .....	126
5.2.13. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmelerine Genel Bir Bakış .....	130
<b>SONUÇ.....</b>	<b>132</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>153</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>175</b>

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.1:</b> Örgütsel Adaletin Boyutları.....	12
<b>Tablo 1.2:</b> Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması .....	24
<b>Tablo 2.1:</b> Mishra Güven Modeli Boyutları.....	52
<b>Tablo 2.2:</b> Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.....	54
<b>Tablo 4.1:</b> Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Tablosu.....	68
<b>Tablo 5.1:</b> Çeşitli Evren Büyüklükleri.....	96
<b>Tablo 5.2:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	98
<b>Tablo 5.3:</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	99
<b>Tablo 5.4:</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	99
<b>Tablo 5.5:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	100
<b>Tablo 5.6:</b> Katılımcıların İş Tecrübelerine Göre Dağılımı.....	100
<b>Tablo 5.7:</b> Adalet İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	101
<b>Tablo 5.8:</b> Yönetici Desteği İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	103
<b>Tablo 5.9:</b> Güven İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	105
<b>Tablo 5.10:</b> Bağlılık İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	107
<b>Tablo 5.11:</b> Adalet, Yönetici Desteği, Güven ve Bağlılık Arasındaki İlişki.....	109
<b>Tablo 5.12:</b> Bağlılık, Güven, Adalet ve Yönetici Desteği Arasındaki Regresyon Analizi.....	111

<b>Tablo 5.13:</b> Güven, Adalet ve Yönetici Desteği Arasındaki Regresyon Analizi.....	112
<b>Tablo 5.14:</b> Yönetici Desteği ve Adalet Arasındaki Regresyon Analiz.....	112
<b>Tablo 5.15:</b> Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....	114
<b>Tablo 5.16:</b> Yaş Durumuna Göre Adalet Algısı Değişkenindeki Farklılaşma.....	115
<b>Tablo 5.17:</b> Yaş Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılaşması Sonuçları.....	116
<b>Tablo 5.18:</b> Yaş Durumuna Göre Yönetici Desteği Algısı Değişkenindeki Farklılaşma.....	116
<b>Tablo 5.19:</b> Yaş Durumuna Göre Yönetici Desteği Algısı Farklılaşması Sonuçları.....	117
<b>Tablo 5.20:</b> Yaş Durumuna Göre Güven Algısı Değişkenindeki Farklılaşma.....	117
<b>Tablo 5.21:</b> Yaş Durumuna Göre Güven Algısı Farklılaşması Sonuçları.....	118
<b>Tablo 5.22:</b> Yaş Durumuna Göre Bağlılık Algısı Değişkenindeki Farklılaşma.....	118
<b>Tablo 5.23:</b> Yaş Durumuna Göre Bağlılık Algısı Farklılaşması Sonuçları.....	119
<b>Tablo 5.24:</b> Cinsiyet Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma .....	119
<b>Tablo 5.25:</b> Medeni Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....	121
<b>Tablo 5.26:</b> Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma .....	122
<b>Tablo 5.27:</b> Eğitim Durumuna Göre Adalet Algısı Değişkenindeki Farklılaşma.....	124
<b>Tablo 5.28:</b> Yaş Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılaşması Sonuçları.....	124
<b>Tablo 5.29:</b> Eğitim Durumuna Göre Bağlılık Algısı Değişkenindeki Farklılaşma.....	125
<b>Tablo 5.30:</b> Yaş Durumuna Göre Bağlılık Algısı Farklılaşması Sonuçları.....	125
<b>Tablo 5.31:</b> İş Tecrübesine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....	126



<b>Tablo 5.32:</b> İş Tecrübesine Göre Adalet Algısı Değişkenindeki Farklılaşma.....	128
<b>Tablo 5.33:</b> İş Tecrübesine Göre Adalet Algısı Farklılaşması Sonuçları....	128
<b>Tablo 5.34:</b> İş Tecrübesine Göre Bağlılık Algısı Değişkenindeki Farklılaşma.....	129
<b>Tablo 5.35:</b> İş Tecrübesine Göre Bağlılık Algısı Farklılaşması Sonuçları.....	129
<b>Tablo 5.36:</b> Kavramsal Değişkenler Arasında Yapılan Araştırma Sonuçları.....	130
<b>Tablo 5.37:</b> Demografik Değişkenlerle Yapılan Araştırma Sonuçları.....	131



## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 3.1:</b> Schokoley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri.....	56
<b>Şekil 3.2:</b> Yöneticiye Güven, Etkileşim Adaleti ve Yönetici Desteği İlişkisi.....	63
<b>Şekil 5.1:</b> Araştırma Modeli .....	95

## KISALTMALAR

<b>akt.</b>	Aktaran
<b>diğ.</b>	Diğerleri
<b><i>f</i></b>	Frekans
<b><i>H</i></b>	Hipotez
<b><i>İky</i></b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b><i>n</i></b>	Number (Sayı)
<b><i>p</i></b>	Anlamlılık Düzeyi
<b><i>Sig</i></b>	Significant (Anlamlılık)

## GİRİŞ

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynağına büyük önem vermek durumundadır. Bir değer olarak gördüğü çalışanlarına sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptığı bu çalışanların örgütte kalmalarını sağlayarak etkinliklerini arttırmak için örgüte olan bağlılıklarını ve işlerine duydukları güven düzeylerini arttırmak zorundadır. Çalışanların, örgütlerine bağlanabilmeleri ve güven duyabilmeleri adına örgütlerinin kendilerine karşı adil olduğuna ve yöneticilerinden her zaman destek aldıklarına dair düşünce ve inanışları önemlidir. Adil bir çalışma ortamında çalışanlar daha verimli ve performanslı olarak çalışabilecek bu da örgütün karlılığını arttırmasına vesile olacaktır. Örgütüne bağlı ve işine güvenen çalışanların oluşumunda ise belki de en temel yapıtaşı olabilecek kavram adalet algısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek örgütsel anlamda gerekse yöneticiler tarafından hassasiyetle yapılan adil uygulamaların olduğu bir örgütte çalışanların motivasyonları artmakta, haksız uygulamalarla karşılaşan çalışanların ise örgütlerine duydukları bağlılık ve işlerine duydukları güven azaltmaktadır. Adalet duygusu zedelenen, yönetici desteğinden mahrum çalışanların örgüte olan bağlılıkları zayıflamakta, bu durum da yöneticisine dolayısıyla da örgütüne güvenmeyen çalışanların örgütlerinden ayrılmalarına, devamsızlık yapmasına ya da performanslarının düşmesine sebep olabilmektedir.

Çalışmamızın ve literatür kısmının ilk bölümünde “örgütsel adalet” kavramı bulunmaktadır. Yapılan literatür çalışmasında görülmüştür ki tezde konu edilen kavramlar içerisinde örgütsel adalet diğer üç kavram olan yönetici desteği, örgütsel

güven ve örgütsel bağlılığa neden olmakta ya da kaynaklık etmektedir. Adalet algısının düşük olduğu durumlarda örgüte ve örgütün temsilcisi konumundaki yöneticiye güvenin zedelendiği ayrıca bağlılığın da düşük olarak gözlemlendiği yöndeki çalışmalar bu bölümde gösterilmeye çalışılacaktır.

İkinci bölümde yönetici desteği kavramına değinilmiştir. Bu kavramla ilgili yapılan çalışmalar çok yenidir. Bu kavram örgütsel davranış literatüründe başlı başına bir değişken olarak anılmaktan ziyade örgütsel desteğin alt bir değişkeni olarak değerlendirilmektedir. Yakın zamanda bu kavram ile örgütsel destek kavramının birlikte ele alındığı birçok makale çalışması yapılmıştır ancak konunun kısıtlı olarak genellikle örgütsel desteğin alt bir değişkeni olarak ifade edilmesi, sadece makalelerde yer alması gibi nedenlerle, yüksek lisans ve doktora tezlerinde daha kapsamlı olarak ele alınmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu bölümün amacı, yönetici desteği kavramını detaylı olarak ele alarak tartışmak ve örgütsel davranış literatüründe gerek başlı başına gerekse detaylı olarak ele almaktır. Bölümün sonunda birinci bölümde açıklanan adalet kavramıyla yönetici desteği arasındaki ilişki ve bu ilişki arasındaki hipotez gösterilmiştir.

Çalışmamızın literatür kısmındaki üçüncü bölümde “örgütsel güven” kavramı yer almaktadır. Bu kavram öncelikle genel hatlarıyla açıklanmıştır. Daha sonra bu kavramın önceki bölümlerde incelenen adalet ve yönetici desteği kavramları ile olan ilişkisi ele alınarak ilişkinin sonunda hipotezlerin bu doğrultuda ele alınması sağlanmıştır.

Çalışmamızın literatür kısmındaki son bölüm olan dördüncü bölümde “örgütsel bağlılık” yer almıştır. Yapılan literatür çalışmasında görülmüştür ki tezde konu edilen kavramlar içerisinde örgütsel bağlılık diğer üç kavram olan yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel adaletin sonucu ya da çıktısı durumundadır. Örgütsel bağlılığın, başta örgüte ve yöneticiye adalet ve güven duymak gibi birçok çalışan algısının nihai hedefi olarak görüldüğü çalışmalar bu bölümde incelenecektir. Bu bölümün sonunda ise bu kavramla diğer üç kavram arasındaki ilişki incelenmiş ve yine bu doğrultuda hipotezler ilişkilerin bitiminde gösterilmiştir.

Özellikle belirtmek gerekir ki çalışmanın hipotezlerinin literatür kısmını kapsayan ilk dört bölümden süzülerek oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca, hipotezler literatür taraması bölümünde her bir kavramın açıklanmasının ardından kavramlar arasındaki ilişki incelenerek oluşturulmuştur. Örneğin birinci bölümde örgütsel adalet kavramı incelendikten sonra ikinci bölüm olan yönetici desteği kavramına geçilmiş ve yönetici desteği literatürünün sonunda incelenen iki kavram arasındaki ilişki açıklanmış ve bu doğrultuda hipotez geliştirilmiştir. Yani ele alınan kavramlar arasındaki ilişkilerin literatür kısmının bitiminde toplu olarak verilmesi yerine kavramlar açıklandıkça verilmesi yoluna gidilmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümü olan beşinci bölümünde ise çalışmanın en önemli kısmı olarak yapılan araştırmanın yöntem ve bulguları açıklanmıştır. Havacılık sektöründe yapılan uygulama, elde edilen veriler doğrultusunda çeşitli istatistik analizleri vasıtasıyla ölçümlenmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmada örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler değerlendirilerek, bu dört kavram arasındaki ilişki havacılık sektörü açısından incelenmek istenmiştir. Kavramlar arasındaki ilişkinin gücüne ve önemine dikkat çekildikten sonra ise bu ilişki geçmişte yapılan benzer çalışmalar ile kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama doğrultusunda birtakım çıkarımlarda bulunulmuş ve sektörel düzeyde öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

## **ÇALIŞMANIN KONUSU**

Çalışmanın konusu; örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri havacılık sektörü çalışanları açısından araştırmaktır.

## **ÇALIŞMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, örgütlerde adaletli davranışlar ve yöneticilerin çalışanlarına olan desteklerinin, çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığının ortaya konulması, eğer etkisi varsa da bunun derecesinin tespit edilmesidir. Ayrıca örgütsel adalet, örgütsel bağlılık,

örgütsel güven ve yönetici desteği algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı da incelenecektir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın araştırma sorusu şu şekildedir: adalet algısı ve yönetici desteğinin çalışanların örgütlerine olan güven ve bağlılık düzeyleri üzerine etkisi var mıdır?

Araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların yönetici desteği algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile güven algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>8</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>9</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>10</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>11</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

## **ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Örgütler belirli amaçların gerçekleştirilmesi gayesiyle bir araya gelen kişilerden oluşan yapılardır. Örgütler, bu amaçlara ulaşmak için çağa ayak uydurmak ve rekabetçi dünyada varlıklarının devamını sağlamak adına en önemli kaynaklarından olan insan faktörünü etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli etmenlerden biriside çalışanların örgüte bağlanmasıdır. Örgütsel bağlılığın oluşumunda ise temel yapıtaşı, adalet faktörüdür. Araştırmaya konu olan örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konularında birçok çalışma vardır fakat bu konular ele alınırken örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı oluşturan faktörlerden örgütsel adalet ve yönetici desteği kısıtlı olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada öncelikle örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının, adalet ve yönetici desteği algıları ile olan ilişkisi incelenecektir. Daha önce örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında yapılan araştırmaların adalet kavramı ve yönetici desteği ile kısıtlı olarak ele alınması araştırmanın gerekliliğini ortaya koyarak önemini vurgulamaktadır. Çalışmanın havacılık sektöründe yapılacak olmasıyla birlikte, bu araştırmaya katılım sağlayacak personelin; rezervasyon, bilet satış, bilet-bagaj işlemleri, apron, terminal hizmetleri, temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi hizmetleri gibi hemen hemen tüm havacılık yer hizmetleri çalışanlarını kapsayacak şekilde olmasının planlanması da çalışmaya başka bir anlam katacaktır.

Bu araştırma ile havaalanı hizmetlerinde görev yapan havacılık sektörü çalışanları ile ilgili genellendirilebilecek birden çok bilgiye sahip olunabilecektir.

Bu çalışmanın yapılmasıyla birlikte, bir yandan etkili ve verimli yönetim organizasyon modellerinin keşfedilmesinin sağlanacağı, diğer yandan ulusal yazının



zenginleştirilmesiyle birlikte ilgili değişkenlerin farklı kombinasyonlarla ilişkilendirilerek değerlendirilmesinin sağlanacağı düşünölmektedir.

### **ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI**

Anketlerin araştırma katılımcıları tarafından ciddiyetle doldurulduğu varsayılmıştır. Bilgi düzeyi açısından, tüm araştırma katılımcılarının, araştırma anketine ilişkin ifadelere yeterli seviyede cevap verebilecek durumda oldukları varsayılmıştır. Ayrıca araştırmada tespit edilen örneklem çapının araştırma evrenini temsil ettiği de varsayılmıştır.

### **ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI**

Çalışmada maddi yetersizlikler ve zaman kısıtı sebebiyle bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırmanın konusu örgütsel adalet ve yönetici desteği algıları ile çalışanın örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı ile ilişkisi olduğundan, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler örgütsel adalet ve yönetici desteği ile sınırlandırılmış olup, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa etki eden diğer faktörler araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma evrenini oluşturan havaalanlarında görevli kamu ve özel sektör çalışanlarının tamamına ulaşmak oldukça güçtür. Bu sebeple örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Çalışma, örnekleme temsil eden çalışanların veri toplama araçları olan ölçeklere verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Araştırmaya konu olan sektör yalnızca havacılık sektörü ile sınırlandırılmıştır. Havacılık sektörü çalışanları kapsamında yalnızca yer hizmetleri çalışanlarının araştırmaya dâhil edilmesi ise çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ADALETİN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YANSIMASI: ÖRGÜTSEL ADALET**

İlk çağlardan beri sözü edilen adalet, bir fikir adamından başka bir fikir adamına farklılaşabilen bir unsurdur. Temelde bu durum, insanların bu kavramın tanımında adalete duydukları özlemi ifade etmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. Adalet (justice), insanların birlikte yaşamaları için zorunlu olan bir gereklilik şeklinde düşünülürken, adaletsizlik karmaşa ve çatışmanın kaynağı olarak görülmektedir (Esener, 2002: 52-58, akt. Çakmak, 2005:19).

Adalet kavramının örgütsel düzeyde anlamlandırılmaya çalışıldığı örgütsel adalet ise çalışma yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerini adil olarak algılama düzeylerini ifade eder (Aktaş, 2010: 73). Çalışanların çalıştıkları işyeri ve işlerle alakalı duygu, düşünce, davranışlarına temel olan bu kavramın onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve güven düzeyini ne derece etkilediği bu bölümde anlatılmaya çalışılacaktır.

#### **1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Örgütsel adalet (organizational justice) ile ilgili yapılan araştırmalarda birbirinden farklı tanımlara rastlanmıştır. Örgütsel adalet tanımları incelendiğinde yapılan tanımlamalarda; hak, hukuk, eşitlik, doğruluk, adil iş ortamı, prosedür,

dağıtım vb. kavramların sık sık kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu kavramlarla ilgili açıklamalara izleyen başlıklarda yer verilmeye çalışılmıştır.

### **1.1.1. Adalet Kavramı**

Adalet (*justice*) kavramı, insanlığın tarihi kadar köklüdür. İnsanlar kadimden bu yana adaletin gerçekleşmesini arzu etmişler ve bunun için mücadelede bulunmuşlardır. Hamurabi Kanunları gibi tarihteki ilk yazılı kaynakların çoğu, sosyal adalet mevzusuna değinmiş ve bu çerçevede bireyler arası ilişkiler ile kaynakların dağıtılması konusunun nasıl olması gerektiği hakkında kurallar koymuştur. Ayrıca tarihi ve kültürel anlamda efsaneleşmiş masal ve hikâyelerde adaletle ilgili dersler çıkarılmaya çalışıldığı görülmektedir. Aslında insanın kendisine adil davranılmasını istemesi onun özünde var olagelen bir güdü olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar küçüklükten itibaren nelerin adaletli nelerin adaletsiz olduğunu görmeye ve ayırt etmeye başlamaktadır (Folger ve Cropanzono, 1998: xv; Çakmak, 2005: 19).

Adalet, Türk Dil Kurumu tarafından şöyle tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2005: 18):

- Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk,
- Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme,
- Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır.

### **1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı**

Bütün sosyal yapılarda var olması son derece önemli olan adalet kavramının örgütlerde ihmalî düşünülemez. Ancak hukuk ve sosyal bilimler alanlarında yapılan çalışmalara nispeten adalet kavramının örgütler tarafından önem gösterilerek araştırmalara konu olması daha yenidir (Çakmak, 2005: 19).

Örgütlerde adalet (*organizational justice*) konusunun araştırılmasının son elli yıldan uzun bir zamandır önem kazandığı görülmektedir. İşte 1960'lardan beri çalışma yaşamında dikkat edilen, önemsenen bir kavram olarak adaletin açıklanması

ve tanımlanması gayretleri örgütsel adalet olarak adlandırılan farklı bir literatürün oluşmasına neden olmuştur (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynaklar olan ödül ve cezaların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlerken uygulanan prosedürler ile bu prosedürlerin uygulanması esnasında oluşan bireyler arası davranışların nasıl olması gerektiğiyle ilgili sosyal normlar ve kurallar bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 110-111).

Günümüzde artan rekabet koşulları nedeniyle örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çalışanlarının verimliliklerine önem göstermek zorundadır. Örgütler, bekledikleri verimliliği elde edebilmek adına çalışanlarının örgüte bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinin yüksek olmasına özen göstermek durumundadır. Bu kapsamda örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerinin belirlenmesinde ayrıca bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine yönelik hangi tutum ve davranışları sergileyeceklerinin tespit edilmesinde son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279).

Buna göre çalışanların örgütlerini adil algılamamaları durumunda, verimliliklerini etkileyen önemli birer unsur olan iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde de bir düşüş yaşadıkları gözlenmiştir. Ayrıca çalışanların devamsızlıklarının, işten ayrılma niyetlerinin arttığı da görülmüş ve örgütlerde yaşanan stres ve gerginliğinde en üst seviyeye ulaştığı belirlenmiştir (Schminke ve diğ., 2000: 294). Çalışanların örgütlerine karşı davranış ve tutumlarını belirlemede önemli bir yeri bulunan örgütsel adalet konusu örgütler açısından üstünde önemle durulması gerekli bir kavram olarak karşımızda durmaktadır (Çakmak, 2005: 20-21).

Tanımlamalar incelendiğinde örgütsel adalet kavramı **“örgütlerde doğru çalışana; doğru işi ve pozisyonu, doğru zamanda, doğru ücret, ödül ve cezayla, doğru dağıtım ve prosedürlerle, doğru söz, davranış ve eylemlerle vermektir”** şeklinde tanımlanabilir.

## 1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Örgütsel adalet konusu, son zamanlarda örgütsel davranış literatüründe dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir. Bunun temel nedeni, örgütsel adalet algısının birçok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesidir. Bu nedenden dolayı örgütsel adalet algısının örgütlerce çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Örgütsel davranışta, genel görüş adaletin algısal bir durum olduğu şeklindedir. Örgütsel adalet en basit olarak ifade edilirse “bireylerin örgütteki adalet sezgileri” olarak tanımlanabilir. Genel anlamda örgütsel adaletle ilgili literatür incelendiğinde görülmüştür ki; çalışanlar, adaletle muamele gördüklerini algıladıklarında örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilemektedir (Söyük, 2007: 1).

Adil olmayan yöneticilerle çalışan çalışanların örgütlerine duydukları bağlılıkları azalmakta ve bu durum onların işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaleti dikkatle ele almaları çok önemlidir. Örgütsel adaletin özünü “çalışanların örgüt içerisinde kendi gayretlerinin sonuçları ile başka çalışanların gayretlerinin sonuçlarını kıyaslayarak ya da değerlendirerek bir sonuca ulaşması” oluşturmaktadır. Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye güven gibi örgütsel sonuçlar ile yakın ilişkili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmüştür (Söyük, 2007: 2). Bruge’a göre örgütsel adalet çalışmaları üç sebeple önemlidir. Bu sebepler (Yılmaz, 2004: 6, akt. Aktaş 2010: 79);

- Sosyal bir olgu olan adalet herkes için sosyal ve örgütsel yaşamdaki vazgeçilmez bir öğedir.
- Örgütler açısından en önemli kaynak olan çalışanlara karşı gösterilen tutum ya da takınılan tavır onların performans, bağlılık, güven, saldırganlık vb. tutum ve davranışlarını etkilemesi açısından önemlidir.
- Genel eğitim seviyelerinin her geçen gün daha da yükseldiği düşünüldüğünde çalışanlar, daha kalifiye ve eğitilmiş hale dönüştükçe yalnızca daha yüksek kariyer basamaklarına ulaşma isteğiyle yetinmemekte, adil bir iş

ortamının gereği olarak örgüt ve yöneticilerinden saygı ve samimiyette beklemektedir.

### 1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet literatürü araştırıldığında, genel anlamda üç temel boyutta incelendiği görölmektedir. Boyutlardan ilki dağıtım adaleti (*distributive justice*), ikincisi prosedür adaleti (*procedural justice*) ve üçüncüsü de etkileşim adaletidir (*interactional justice*). Dağıtım adaleti çalışanın edindiği kazanımlar ve dağıtımlarla ilgiliyken, prosedür adaleti daha çok dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlere yöneliktir. Üçüncü boyut olan etkileşim adaletinde ise, çalışanlar arası ilişkilerin niteliği ön plandadır (Aktaş, 2010: 80).

Dağıtım adaleti örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmalar arasındadır. Dağıtım adaletinin temelini ise Adams'ın kazanımların adilliğini incelediği Eşitlik Teorisi (*equity theory*) oluşturmaktadır. Eşitlik Teorisi ve diğer dağıtım adaleti modellerinin çalışanların adil olunmadığı durumlarda gösterdikleri tepkilerini açıklamada yetersiz kalmaları nedeniyle çalışmaların yönü daha çok prosedür adaleti istikametine yönelmiştir. Edinilen kazanımların belirlenmesi maksadıyla uygulanan süreçlerin adil olup olmadığını inceleyen prosedür adaleti, yapılan çalışmalarda edilinen bulgulara göre kazanımların dağıtımının her zaman dağıtım süreçleri kadar önemli olmadığının ortaya çıkması sonucu etkileşim adaletiyle genişletilmiştir. Etkileşim adaletiyse, prosedürler uygulanması esnasında çalışanlar arası ilişkilerin adil olup olmadığıyla ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279, akt. Aktaş, 2010: 81).

**Tablo 1.1.** Örgütsel Adaletin Boyutları

<b>Dağıtım Adaleti</b> ( <i>Distributive Justice</i> )	<b>Prosedür Adaleti</b> ( <i>Procedural Justice</i> )	<b>Etkileşim Adaleti</b> ( <i>Interactional Justice</i> )
<b>Eşitlik Teorisi</b> ( <i>Equity Theory</i> ) (Adams, 1965)	<b>Kontrol Modeli</b> ( <i>Control Model</i> ) (Thibaut ve Walker, 1975)	<b>Bireylerarası Duyarlılık</b> ( <i>Interpersonal Justice</i> ) (Bies ve Moag, 1986)
	<b>Değer Açıklayıcı Model</b> ( <i>Value Expressive Model</i> ) (Tyler, Rasinski ve Spodick, 1985)	
<b>Adalet Yargı Modeli</b> ( <i>Justice Judgment Model</i> ) (Leventhal, 1976, 1980)	<b>Grup Değeri Modeli</b> ( <i>Group Value Model</i> ) (Greenberg, 1990)	<b>Bilgilendirme (Açıklama)</b> ( <i>Informational Justice</i> ) (Bies ve Moag, 1986)
	<b>Prosedür Tercih Modeli</b> ( <i>Procedural Preferences Model</i> ) (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)	

**Kaynak:** Aksoy, 2012: 61

Örgütsel adalet boyutlarıyla ilgili bilgiler Tablo 1.1.'de verilmiş olup, tabloda genel bir bakış açısı sağlamak amacıyla boyutlar ve bu boyutlara ilişkin geliştirilen model ve teoriler yer almaktadır. Belirtilen kavramlarla ilgili detaylı açıklamalar aşağıda ayrı ayrı konu başlıkları altında ifade edilmeye çalışılacaktır.

### 1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti (*distributive justice*), temelini sosyal adalet konusundan alan bir kavramdır. Buna göre dağıtım adaleti, bir toplumda iktisadi ve diğer paylaşılabılır özellikteki kaynakların toplumdaki bireyler arasında, insanların yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olacak şekilde dağıtımının yapılması olarak ifade edilmektedir. Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında dağıtımını ve bu dağıtımın sonuçlarının örgüt çalışanları tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamıyla dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak görülebilir (Çakmak, 2005: 22).

Dağıtım adaletiyle ilgili ilk çalışmalar, Görelî Yoksunluk Teorisini (*relative deprivation theory*) takiben başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı sırasında başlayan Görelî Yoksunluk Teorisi araştırmaları, sosyal ve politik huzursuzlukları konu alan çalışmalara dayanmaktadır (Tyler, 1994: 850). Görelî Yoksunluk Teorisi ile ilgili

araştırmalar, ilk olarak Stouffer ve diğerlerinin 1949'da Amerikan askerleri üzerinde yaptıkları çalışmalarından temelini almıştır (Markovsky ve Younts, 2001: 48) ve kişilerin çeşitli sosyal ortamlarda elde ettikleri kazanımlardan duydukları tatmin ya da tatminsizliğin doğrudan bu kazanımların kendisine bağlı olmadığını, kişilerin kendi kazanımlarını başkalarının kazanımları ile karşılaştırdıklarında yaşadıkları yoksunluk hisleri ile hayal kırıklıklarına bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Bos ve diğer., 1997: 95, akt. Aksoy 2012: 62).

Dağıtım adaleti konusu temelde Adams'ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, kısaca bireyin kendi kazanım ve katkılarını referans aldığı başka bir bireyin kazanım ve katkılarını ile belirli bir oran dâhilinde değerlendirip ve bu değerlendirmeler neticesinde bir adaletsizlik algılayıp algılamadığının tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 400). Adams'ın Eşitlik Teorisi, Dağıtım Adaletinin temeli olarak kabul görmektedir. Dağıtım Adaleti kapsamında çalışılan diğer bir model ise Leventhal'in Adalet Yargı Modelidir. Bu model adalet algılarını tespit etmede eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi farklı kuralların fonksiyonlarını incelemektedir (akmak, 2005: 22-23).

Dağıtım adaleti literatürün geçmişi incelendiğinde 1970'lerin sonunda ve 1980'lerin ortalarında dağıtım adaleti konusunda yapılan araştırmaların en verimli dönemidir. Bu yıllarda çok sayıda bilim adamı araştırmalarını Adams'ın teorisi üzerinde küçük değişiklikler yaparak bu çalışmaları ayrıntılandırmak üzerine bina etmişlerdir. Ancak son çeyrek asırdır dağıtım adaleti kavramının teorik boyutu ile ilgili eskiye nazaran daha az çalışma yapıldığı gözlemlenmektedir. 1980'lerden bu yana teorisyenler ilgilerini ve dikkatlerini adaletin başka boyutlarına kaydırmaya başlamışlar ve dağıtım adaleti ile ilgili teoriler geliştirmekle daha az ilgilenmişlerdir. Bir dönemde söz sahibi olan dağıtım adaleti üzerine son dönemde yapılan çalışmalar incelendiğinde dağıtım adaleti konusunda yeni teori geliştirmekle ya da var olan teorileri geliştirmekle ilgili olarak bile çok az araştırma yapıldığı görülmüştür. Yapılan alışmalar yalnızca mevcut teorileri yorumlamaktadır (Markosky ve Younts, 2001: 45-59, akt. akmak, 2005: 23).



### 1.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi (*Adams Equity Theory*), adalet kavramıyla uğraşan araştırmacıların en çok ilgilendikleri konular arasında yer almaktadır. Katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç anafaktör üzerine tesis edilen eşitlik teorisi, bireylerin kendi kazanım ve katkılarını başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve sonra bu ilişkilerin ne derece adil olduğunu bir oran dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder (Greenberg ve Baron, 2000: 143). Bu tanıma göre birey kendi kazanım/katkı oranını başkasının kazanım/katkı oranıyla kıyaslar. Buradaki “başkası”, karşılaştırmada referans alınan kişidir ve iş grubundan herhangi birisi, örgütteki başka bir çalışan, aynı branş ya da departmandan bir kişi kısacası kişinin kendini kıyaslayabileceği hemen herkes olabilir. Ancak, bireylerin referans alacağı kişileri seçerken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi bazifaktörlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi tercih ettiği görülmektedir. Örneğin cinsiyet açısından ele alındığında Major ve diğerleri tarafından yapılan bir dizi araştırma hem kadınların, hem de erkeklerin kendi cinsiyetlerinden kişilerle karşılaştırmaları tercih ettiklerini ve bu nedenle kadınların aynı iş için erkeklere göre daha az ücretlendirildiğini ve aynı iş için daha az ücret beklentilerinin olduğunu göstermiştir (Folger ve Copanzano, 1998: 78, akt. Aksoy: 2012: 63).

Eşitlik Teorisi, Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisi (*Social Exchange Theory*) ve 1950'lerde sosyal psikolog Leon Festinger tarafından geliştirilen Bilişsel Uyumsuzluk Teorisine (*Cognitive Dissonance Theory*) dayanmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2002: 287, akt. Aksoy: 2012: 63).

Bütün sosyal ilişkilerin de ekonomik ilişkilerdeki gibi bir tür mübadeleye dayandığını ve kişilerin aynı mal ve hizmet alımında olduğu gibi sosyal ilişkilerinde de kazanç ve kayıplarını hesaplayarak ilişkilerine devam edip etmeyeceklerine karar verdiklerini ileri süren Sosyal Mübadele teorisinden (Beugre, 1998: 21-24) hareketle Adams, Eşitlik Teorisini kişilerin örgütlerindeki mübadelelerinde veya alış veriş ilişkilerinde adalet için nasıl çabaladıklarını açıklayan bir model olarak tanımlamış ve çalışan-örgüt mübadelesinin iki esas unsuru kapsadığına işaret etmiştir; katkı ve kazanımlar (Kreitner ve Kinicki, 2002: 287). Yaş, eğitim, deneyim, beceri, uzmanlık gibi çalışanın işine getirdikleri ve örgüte kattığı değer katkı olarak tanımlanırken,

çalışan tarafından işin sonucu olarak algılanan her şey kazanım olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kazanım/katkı oranının referans aldığı benzer kişinin oranından büyük olması olumlu eşitsizliği doğurur. Olumlu eşitsizlik de olumsuz eşitsizlik gibi tatminsizliğe yol açar fakat bu durumda tatminsizlik öfkeden değil kişinin yaşadığı suçluluk hislerinden kaynaklanmaktadır. Öfke ya da suçluluk hislerinden hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın tatminsizlik, eşitsizliği yaşayan kişinin durumu eşitlik haline getirmek istemesine neden olur. Olumsuz eşitsizliğe maruz kalan kişiler genellikle ya katkılarını azaltmaya ya da kazanımlarını arttırmaya çabalarlar. Kişi katkılarını azaltmak için işe geç gelme, işten erken çıkma, uzun aralar verme, daha az iş yapma, daha düşük kaliteli iş yapma gibi yollara başvurabilirken, kazanımlarını arttırmak için de ücret artışı isteme, örgütteki gücünü, ayrıcalıklarını arttırmak için çabalama yoluna gidebilir. Benzer şekilde olumlu eşitsizliği yaşayan kişi de katkılarını arttırmak için daha fazla çalışıp, daha çok çaba sarf edebilir, kazanımlarını azaltmak içinse ücretsiz izine çıkar veya örgütün ona sağladığı sosyal yardımlardan yararlanmaz (Çakmak, 2005: 24).

Bunların tamamı bireylerin eşitsizlik halini eşitlik durumuna getirebilmek adına gösterdikleri davranışsal tepkilerdir (Greenberg, 1990: 144). Kişilerin birtakım nedenlerden dolayı eşitsizliğe/eşitsizliklere davranışsal olarak tepki göstermelerinin güçleştiği saptanmıştır. Örneğin kişi işten çıkarılma korkusuyla üretkenliğini kısıtlayamaz veya çekineceği için ücret artışı talebinde bulunamaz. Bu nedenle kişiler davranışlarını değil durum hakkında nasıl düşündüklerini değiştirerek eşitsizliği çözüme yoluna gidebilirler. Eşitlik Teorisine temel olan Festinger'in Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi bu durumu şöyle açıklar; Festinger'e göre kişiler bilişsel inançları ve davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmeye güdülenirler. Algılanan tutarsızlıklar bilişsel uyumsuzluk (ya da psikolojik rahatsızlık) oluşturur ki kişi bu durumu düzeltici harekete güdülenir (Kreitner ve Kinicki, 2002). Bu düzeltici hareket algısal ve psikolojiktir. Örneğin olumsuz eşitsizliği yaşayan kişi referans aldığı benzer kişinin daha fazla olan kazanımlarını haklı kılmak için onun katkılarının kendisininkinden gerçekten daha fazla olduğuna kendini inandırabilir. Benzer şekilde olumlu eşitsizliği yaşayan kişi de kendisinin gerçekten daha iyi olduğunu düşünebilir. Böylece kişi eşitsizliğe ilişkin algılarını değiştirerek durumu eşitlik haline getirir. Hem davranışsal tepkileri hem de bilişsel tepkileri dikkate

olarak Adams, kişinin eşitsizliği altı şekilde azaltabileceğini belirtmektedir (Aksoy: 2012: 64):

1. Katkılarını değiştirmek,
2. Kazanımlarını değiştirmek,
3. Bilişsel olarak katkı ya da kazanımlarını bozmak,
4. Alanı terk etmek,
5. Karşılaştırmaya temel alınan standartı değiştirmek,
6. Başkalarının elde ettiği kazanım ve katkıları bilişsel olarak bozmak suretiyledir.

Eşitlik Teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunun temel kazanım olarak ücrete odaklandığı (Ivancevich ve Mattes, 1990: 138) ve kullanılan temel yaklaşımın çalışanların ücrete karşı tepkilerinin tahmin edilmesiyle ilgili olduğu görülmektedir. Bunun nedeni o dönemde çalışanların ücretle ilgili kaygılarının yoğun olması olarak açıklanabilir. Ancak ücretten başka pek çok kazanımın bulunmasına rağmen Eşitlik Teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların sadece ücret konusuna odaklanması ve diğer ilgili kazanımları dâhil etmedeki başarısızlığı teorinin çalışma koşullarındaki kullanımını sınırlar. Bu sınırlılığına rağmen çalışanların ücret hakkındaki tutumlarını tahmin etme ve açıklamaya yardım eden bir model sağlaması, çalışma ortamında karşılaştırmaların önemini vurgulaması, dağıtım adaleti çalışmalarına temel teşkil etmesi açısından eşitlik teorisi çok önemlidir ve araştırmacıların üzerinde bir hayli etkili olmuş, yayımlanmasından itibaren bilim adamlarınca benimsenmiştir. 1975 yılına kadar adalet araştırmacıları Adams'ın Eşitlik Teorisini genişletmekle ilgilenmişlerdir. Fakat zaman geçtikçe Eşitlik Teorisi çeşitli yönlerden eleştirilmeye başlamıştır. “Çalışanlar kazanım ve katkıları nasıl tanımlarlar?”, “çalışanlar kazanım ve katkıları nasıl bir araya getirirler ve toplama ulaşmada nasıl ağırlıklandırır?” (Robbins, 2001: 187) gibi sorular teorinin çok da açık olmayan kilit konularındır. Adams'ın teorisine göre kişiler, kazanımlarının adilliğini değerlendirirken öncelikle kazanımlarını katkıları doğrultusunda elde etmeyi beklemekte, daha sonra kazanım

ve katkılarını bir oran dâhilinde ele alıp referans seçtiği kişi ya da kişilerin kazanım/katkı oranıyla karşılaştırarak bir eşitlik ya da eşitsizlik olup olmadığına bakmaktadırlar. Buna göre Adams en fazla katkıda bulunanın en fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilen hakkaniyet kavramı üzerinde durmaktadır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda araştırmacılar hakkaniyetin kazanımların dağıtımının adillliğini belirlemede tek kural olmadığını ve kişilerin hakkaniyetten başka kural ve ilkelere de dikkat ettiklerini saptamışlardır. Bu diğer dağıtım kurallarını ise Leventhal'in Adalet Yargı Modeli açıklamaktadır (Çakmak, 2005: 27-28).

### **1.3.1.2. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli**

Dağıtım adaleti kapsamında incelenen modellerden diğer model Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modelidir (*Justice Judgment Model*). Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adillliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını özümseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. Bireylerin kazanımlarının, katkılarına göre şekillendirilmesi hakkaniyet kuralı olarak izah edilmektedir. Hakkaniyet kuralında kişiler, kazanımlarının adillliğini katılımları doğrultusunda değerlendirmektedir. Bu sebeple hakkaniyet kuralı aynı zamanda katılım kuralı olarakta ifade edilmektedir. Kazanımların belirlenmesi esnasında, bireylerin katkıları düşünülmeden herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak ifade edilmektedir. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de bireylerin katılımlarına bakmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak tanımlanabilir (Aykut, 2007: 11-12, akt. Aksoy: 2012: 66).

Leventhal şunu belirtmektedir: Ödülleri katılım kuralına uygun şekilde dağıtan yönetici ya da örgüt uzun dönemdeki verimliliğini artırma arayışı içersindedir. Bu dağıtım kararının özümsemesi, ödüllerin katılım kuralı doğrultusunda dağıtılmasının kişilerin performans ve motivasyon düzeyini yükselteceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2004; 16).

Esasen herhangi bir dağıtımın ne derece adil olduğuna karar vermek ve dağıtımı adil biçimde gerçekleştirmek kolay bir iş değildir ve hatta bazı durumlarda

mümkün dahi olamayabilir. Çalışma ortamında, ücret, terfi ve ödüllerin, iş yükünün, görev ve sorumlulukların adaletli olarak dağıtımının yapılmamış olması söz konusu olabilir. Çünkü bütün topyekûn gözükmez. Dahası kaynakları mümkün olduğunca koruma ve harcamama kaygısı kimi zaman, dağıtımda adaleti sağlama gereğini gölgede bırakır. Bu açıdan bakıldığında, iş ortamı içerisinde adaleti sorgulamak için dağıtımın adil olup olmadığını anlamaya çalışmak gerekli ise de yeterli değildir (Karaeminoğulları, 2006: 16, akt. Aykut, 2007: 12).

### **1.3.2. Prosedür Adaleti**

Örgütsel adaletin ikinci çeşidi prosedür adaletidir (procedural justice). Literatürde bu kavram yerine, “işlemsel adalet” ve “uygulamaya yönelik adalet” kavramları da kullanılmaktadır. Prosedür adaleti; fazla ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgilendirme gibi örgütsel faaliyetlerin çalışanlar arasında eşit olarak uygulanması manasına gelmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 118).

Çalışanların karar alma süreçlerinde etkin olduğu veya alınan kararlara onay verebildiği örgütlerde prosedür adaleti algısı yüksektir. Bu adalet türünde karar verme süreci, çatışmanın çözülmesi ve kaynak dağıtım süreçlerinin doğru yöntemlerle yönetilmesi önem arz etmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 145).

Prosedür adaletinin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, karar alma aşamasında kullanılan prosedürleri ve uygulamaların yapısal özelliklerini kapsamaktadır. Bu boyut, örgütlerde karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, çalışanların fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci alt boyut ise karar alma sürecinde uygulanan politikaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekliyle alakalıdır (Aksoy: 2012: 67).

Örgüt içinde çalışanların prosedür adaleti algıları, birçok örgütsel sonucu etkilemektedir. Bunlar arasında; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kararlara bağlılık gelmektedir. Prosedür adaleti algılarının yüksek düzeyde olduğu örgüt çalışanlarının yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık gösterdiği görülmektedir (Flint, 1999: 4; Söyük, 2007: 11).

### 1.3.2.1. Kontrol Modeli

Prosedür adaletinin temelini oluşturan Kontrol Modeli (*Control Model*), Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiştir. Çalışanlar temelde elde ettikleri kazanımlar ile ilgilenmektedir. Aynı zamanda ise, kararların alınması esnasında kullanılan süreçler üzerinde de kontrol sahibi olmak istemektedir (Yılmaz, 2004: 22). Kontrol Modelinde, çalışanların edindikleri kazanımlar olumsuz olsa dahi, kazanımların belirlenmesinde kendilerine kontrol imkanı veren süreçler olduğu sürece kazanımların adil olarak algılanacağı öngörülmektedir (Aktaş, 2010: 89).

Kontrol Modeline göre kişiler esas olarak kazanımları ile ilgilenirler ve kazanımlarının belirlenmesinde kontrol sahibi olmak isterler. Bunun nedeni kişilerin, kazanımlarının belirlenmesinde kontrol sahibi oldukları takdirde, arzu ettikleri kazanımları elde edeceklerine inanmaları olarak açıklanmaktadır. Başka bir deyişle kişiler, kontrol modeline göre, kazanımlarını doğrudan (karar kontrolü (*desicion control*)) etkileyemeseler bile kazanımlarının belirlenmesi sürecine katılarak dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol sahibi (süreç kontrolü (*process control*)) olmak isteyeceklerdir. Kontrol modelinin bu yaklaşımı prosedür adaletine araçsal bakış açısını yansıtmaktadır. Araçsal bakış açısına göre kişiler dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol (süreç kontrolü) sahip olmak isterler ve bu gerçekleştiğinde de arzu ettikleri kazanımları elde edemeseler bile kazanımlar adil algılarları (Çakmak, 2005: 34-35, akt. Aykut 2007: 14).

### 1.3.2.2. Değer Açıklayıcı Model

Tyler, Rasinski ve Spodick (1985) süreç kontrolünün kazanımlarla ilişkilendirilmeyen, değer açıklayıcı bir yönü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, otoritelerin kararlarını etkilemese bile kişilerin kazanımlarının belirlenmesi sırasında kendilerini ifade etmelerine önem vermeleri olarak açıklanmaktadır. Tyler, Rasinski ve Spodick (1985) bunu değer açıklayıcı model (*value expressive model*) olarak adlandırmıştır (Çakmak, 2005: 34-35).

Değer Açıklayıcı Model, kişilerin kendi bakış açılarını belirtmelerinin yani kişilere söz hakkı verilmesinin karara etkisi olup olmamasına bakılmaksızın kişiler

tarafından istendiğini vurgulamaktadır. Burada kullanılan söz hakkı, bireyin karar verilmeden önce karar vericiye bakış açısını açıklama derecesi olarak tanımlanabilir. İnsanlar söz hakkı için kendilerine olanak tanınmasını önemli bulurlar, çünkü bu bireye diğerlerinin kararlarını etkileme şansı da tanır (Yılmaz, 2004: 22, akt. Aykut: 14).

### 1.3.2.3. Grup Değeri Modeli

Grup Değeri Modeli'nde (*Group Value Model*) çalışanlar maddi kazançlardan öte sosyal statü ve grup ilişkilerine önem verirler. Bu modelde çalışanlar için örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu şekilde sosyal statü, özgüven ve özsaygı kazandıkları yapılardır. Çalışanlar grup üyeliğini bir araç gibi kullanarak özsaygı, özgüven ve sosyal statü kazanmayı hedefler. Grup Değeri Modeli'ne göre, çalışanlar bir gruba dahil olmak ve o gruba ait olduklarını hissetmek istemektedirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Grup Değeri Modeli'ne göre, çalışanlar sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişkiel unsuru dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bunlar; çalışanlara taraflı davranılmaması, kararların kanıtlara dayanması, güven ve yöneticilerin çalışanlara kibar, saygılı davranması olarak tanımlanmaktadır. Bu kurallara uyulması grubun sürekliliğini de sağlamaktadır (Bos ve diğ., 1997: 96).

Çalışanların grup üyesi olmak istemelerinin nedeni, kendilerini güvende hissetmek, yalnızlık hissinden kurtulmak ve sosyal statü sahibi olmak gibi nedenler olabilmektedir. Çalışanlar sosyal statülerine önem göstermektedir ve statülerini değerlendirmek için tarafsızlık, güven ve konum gibi ilişkiel unsurlara dikkat etmektedirler. Bu unsurların varlığı çalışanların gruplarında değerli bir üye oldukları sonucuna varmalarına ve gruplarını adil olarak değerlendirmelerine neden olacaktır. Grup Değeri Modeli'nin, Kontrol Modeli gibi kazanım odaklı bir yaklaşım değil, ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu görülmektedir (Aktaş, 2010: 90-92).

#### **1.3.2.4. Prosedür Tercih Modeli**

Leventhal ve diğerlerinin geliştirdiği Prosedür Tercih Modeli (*Procedural Preferences Model*), prosedür adaleti algılamasına yol açan kriterlerin neler olduğunu belirtmesi açısından önemlidir (Yılmaz, 2004: 25).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'in Adalet Yargı Modelinin bir devamı niteliğini taşımaktadır. Prosedür tercih Modeli, kişilerin dağıtım prosedürlerinin adilliklerini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri tercih ettiklerini ileri süren bir yaklaşımdır. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) kişilerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili yedi unsuru göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlar (Aykut, 2007: 15):

1. Karar alan yöneticilerin seçimi ile ilgili prosedürler,
2. Ödül dağıtımında kullanılacak prosedürler,
3. Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması ile ilgili prosedürler,
4. Karar sürecinin yapısının tanımlanması ile ilgili prosedürler,
5. Karar alıcının gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların tayin edilmesi ile ilgili prosedürler,
6. Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin prosedürler,
7. Adil olmayan dağıtım prosedürlerini değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürlerdir.

#### **1.3.3. Etkileşim Adaleti**

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların bireylerarası yönüne odaklı, özellikle bireyler arasındaki tavırlar ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili “etkileşim adaleti” (interactional justice) araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Çünkü çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler sadece dağıtıma ilişkin kararlardan ve bu dağıtıma karar verme sürecinden değil, çalışma ortamında bireylerin karşı karşıya oldukları beşeri ilişkilerden de etkilenmektedir. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönüyle ilgilidir. Bu adalette, adaletin kaynağı ve alıcısı



arasındaki iletişim sürecinde nazik davranma, dürüst olma ve saygı gibi insani münasebetler esas teşkil eder (Özmen ve diğ., 2007: 22).

Etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulanması sırasında yönetici ve çalışanlar arasındaki çekim gücü olarak nitelendirilebilir. Etkileşim adaleti karar mekanizmaları tarafından resmi prosedürlerin oluşturulması veya açıklanması ile ilgili algılanan davranış adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534). Bies, etkileşim adaletini, “örgütsel prosedürler uygulanırken kişilerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği” olarak açıklamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Bir başka tanımla, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 186). Adaletin bu boyutu, örgütteki karar mekanizmaları yani adaleti tesis etme sorumluluğu olanlar ile örgütün iç müşterisi olan çalışanların yani adaletin tatbik edileceği kişilerin arasındaki iletişim sürecine odaklanır (Kutanis ve Çetinel, 2009: 693).

Prosedür adaletinin başka bir çeşidi olan ve bu adaletin sosyal yönü olarak görülen etkileşim adaleti, dağıtım kararından etkilenebilecek kişiler ile dağıtımın kaynağı arasındaki etkileşim; ya da karar alma sürecinde çalışanlara nelerin nasıl ifade edileceği olarak tanımlanır (Moorman, 1991: 847). Bireyler, karar aşamasında kullanılan prosedürlerin neler olduğu ve bu prosedürlerin uygulanması esnasında kendilerine nasıl davranıldığı ve yeterli açıklama yapıp yapılmadığı konusuna önem verirler. Prosedürlerin uygulanması esnasında kişilerin yüzleştikleri bireyler arasındaki davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur (Yaylı ve Çöp, 2009: 182).

Etkileşim adaleti kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından ortaya konulmuştur. Bies ve Moag etkileşim adaletini “adaletin iletişim kriteri” olarak isimlendirmişlerdir. Onlara göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden daha farklı bir adalet çeşididir. Çünkü prosedürler daha çok örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederler. Etkileşim adaleti ise, daha çok iki muhatap arasındaki sosyal değişime işaret etmektedir. Çalışanlar, örgüt yetkililerince kendilerine doğru, tam bilgiler sunulduğu ve verilen kararlarla ilgili haklı nedenler gösterildiği sürece kendilerine adil davranıldığına inanmaktadır (Bies ve Moag, 1986; Özmen ve diğ., 2007: 22).

Etkileşim adaletinin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki “bireylerarası duyarlılık” (interpersonal justice) boyutu ikincisiyse “bilgilendirme” (informational justice) ya da “açıklama” boyutudur. Bireylerarası duyarlılık boyutu, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimdeki adalet algılamasıyla alakalıdır. Bu boyutu, dağıtım kaynağıyla dağıtım kararından etkilenenler arasındaki etkileşim oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Dağıtım adaletinin sosyal yönü ile ilişkili olan bu boyut; çalışanların yöneticilerine ve diğer çalışanlara karşı saygılı ve nazik davranışlar sergilemelerini gerektirir. Karşılıklı olarak aynı durum yöneticiler için de geçerli olduğundan çalışanlarına duyarsız uygulamalar gösteren üstlerin sorumluluğunda bulunan astlar daha düşük performans göstermeye ve işe yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir (Yıldırım, 2009: 3799). Bilgilendirme ya da açıklama boyutuysa, çalışanların örgütsel alanda gerçekleştirilen dağıtım kararlarının ve bu kararları almada takip edilen aşamaların mantığının ve gerekçesinin bu kararlardan etkilenen kişilere yeterince ve açık biçimde ifade edilmesiyle ilgilidir. Prosedürel adaletin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut; yöneticilerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da çalışanlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamlarda açıklanmaktadır (Tutar, 2007: 99).

Adaletli etkileşim, yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranışlar göstermesini, değer verdiğini onları ilgiyle dinleyerek, kararları için yeterli açıklamalar yaparak ve onlarla empati kurarak sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir. Adaletli ya da adil etkileşim, bireyin maruz kaldığı bireylerarası uygulamaların niteliğiyle ilgili olduğundan, uygulamanın belirli yönleri adil olarak algılanırken, diğerleri adil olarak algılanmaz (Yıldırım, 2009: 378).

Çalışanların etkileşim adaleti algısı, örgütteki yöneticilerin bireylere yaptıkları açıklamalar ve çalışanlara karşı olan davranışlarından etkilenmektedir. Organizasyonlarda çalışan kişiler, üstlerinin kendilerine diğer çalışanlarla aynı şekilde iletişim kurulmasını ister ve bu iletişimin perde arkasında adalet arar. Kimisine saygılı kimisine saygısız davranan üstler ya da kaynak dağıtıcılar adil olarak düşünülmezler (Özdevecioğlu, 2003: 79). Çalışanlar gereken hassasiyeti üstlerinden görmezlerse ortada bir adaletsizlik bulunduğu algılar (Özdevecioğlu,

2003: 186). Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği sonucunda işeastların üstlerine yönelik tepki vermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003: 79). Çalışanların sevgi, saygı, şeffaflık, nezaket ve dürüstlük beklentilerini gerçekleştiren, alınan kararların nedenlerini açıklayarak çalışanlarıyla samimi ve dürüst bir iletişim kuran karar verici konumunda bulunan yöneticiler, çalışanların istenen ve beklenen davranışları sergilemelerine ve örgütün menfaatlerine uygun tutumlar geliştirmelerine zemin hazırlayacaklardır (Tan, 2009: 127-130).

#### 1.4. GREENBERG'İN ADALET TEORİLERİ SINIFLANDIRMASI

Örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar Greenberg (1987) tarafından, reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflandırılmaktadır. Bu iki bağımsız boyutun birleştirilmesiyle, Tablo 1.2.'de görüldüğü gibi dört farklı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 1.2.** Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

		<b>İçerik-Süreç Boyutu</b> ( <i>Process-Content Dimension</i> )	
		<b>İçerik</b> ( <i>Content</i> )	<b>Süreç</b> ( <i>Process</i> )
<b>Reaktif-Proaktif Boyutu</b> ( <i>Reactive-Proactive Dimension</i> )	<b>Reaktif</b> ( <i>Reactive</i> )	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
	<b>Proaktif</b> ( <i>Proactive</i> )	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 10

Reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatır. Bu teoriler, adil olunmayan durumlarda oluşan tepkileri konu almaktadır. Proaktif teoriler ise bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusunda ilgilenmekte ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir. Süreç teorileri, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. Bu yaklaşımlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine

odaklanmaktadır. İçerik teorileriye kazanımların belirlendiği süreçlerden ziyade, daha çok dağıtımı gerçekleşen kazanımların adillğini incelemektedir (Greenberg, 1987: 10; Tan, 2009: 121).

#### **1.4.1. Reaktif – İçerik Teorisi**

Reaktif-içerik teorisi (*reactive-content theory*), çalışanların örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Greenberg'in adalet teorilerinin sınıflandırmasını yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen teorilerin çoğu bu kategori içerisinde yer almaktadır. Bu teoriler içerisinde en çok bilinenlerden biri Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" dir. Bu teoriye göre; kişilerin adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzelterek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları düşünülmektedir. Bu teori, bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkisine odaklandığı için, reaktif-içerik teorisi olarak adlandırılmaktadır (Greenberg, 1987: 11; Aksoy, 2012: 75).

#### **1.4.2. Proaktif – İçerik Teorisi**

Proaktif içerik teorisi (*proactive-content theory*), çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorisinin aksine, çalışanların adil uygulama ve davranışların oluşturulmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu kategoride yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" ile ortaya atılmıştır (Greenberg, 1987: 13).

Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımı için aktif olarak çaba sarf ederler. Kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığını ortaya koymuştur. Adalet Yargı Teorisine göre, kazanımların dağıtımıyla ilgili kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre değişkenlik göstermektedir. Örnek vermek gerekirse, gruplarası ilişkilerin iyi olduğu ve üyelerin arasında uyum olduğudurumlarda kazanımlar, bireylerin katkılarındaki değişkenlikler dikkate

alınmaksızın eşit paylaşılarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1990: 401, Aksoy, 2012: 75-76).

### **1.4.3.Reaktif – Süreç Teorisi**

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği üzerinde odaklanan süreç teorileri hukuk biliminden türetilmiştir. Bu kategoride yer alan başlıca teori Thibaut ve Walker'ın (1975) "Prosedür Adaleti Teorisi" dir. Bu teoriye göre kişiler genel olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenir ve bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç üzerinde de kontrol hakkına sahip olmak ister (Tan, 2009: 116-117).

### **1.4.4. Proaktif – Süreç Teorisi**

Adalet teorileri sınıflandırması içinde yer alan teoriler arasında en az bilinenleri bu kategoride yer almaktadır. Bu kategorideki yaygın teorik görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" ile ortaya atılmıştır. Bu teori, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışının genel bir modelini oluşturmaya çalışmıştır. Teori, dağıtım kararlarından ziyade prosedürler ile ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri kategorisinde bulunmaktadır. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri "dağıtım prosedürleri" ne odaklanmıştır. Bu teoriler, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987: 15; akt. Aksoy, 2012: 77).

## **1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI**

Örgütsel adaletin sonuçlarını üç ana alanda inceleyebiliriz. İlki, dağıtım adaletsizliğiyle oluşan "sonuçlara dönük tepkiler" dir. İkincisi işlem adaletsizliğiyle oluşan "organizasyonun bütününe duyulan tepkiler" dir. Üçüncüsü ise de bireyler arası iletişim kaynaklı adaletsizliklerden kaynaklı "yöneticilere yönelik tepkiler" dir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Birçok pozitif iş sonucuyla ilgili olabilecek kritik bir örgütsel değişken olan adalet algısı çalışanlar için önemli bir motive edicidir. Çalışanlar, kendilerine

hakkaniyetle davranılmadığını algıladıklarında, çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirir bu durum motivasyonlarını azaltırken, işten ayrılma olasılıklarını da artırır. Görülmektedir ki çalışanların hoşnut olmaması örgüte karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açar, bunun da bazı sonuçları bulunmaktadır. Potansiyel müşterilere örgütün mal ve hizmetinin alımını tavsiye etmezler, çalıştıkları yere yeni girecek elemanlara işyeri hakkında övgü dolu sözler söylemezler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir intikamduygusu bile taşıyabilirler. Hakkaniyetli uygulama ve davranışlar örgütsel bağlılığı ve işte kalma niyeti algısını olumlu yönde etkiler. Özetle, adalet, kişileri birarada tutarken; adaletsizlik ise kişilerin birbirlerinden kopmalarına neden olabilecek niteliktedir (Yıldırım, 2009: 379; akt. Aksoy, 2012: 77).

## **1.6. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ**

Çalışmanın bu ilk bölümde son derece önemli bir kavram olan adalet kavramının çalışma hayatına yansımaları olarak görülen “örgütsel adalet” kavramı açıklanmıştır. Yapılan literatür çalışmasında görülmüştür ki örgütsel davranış konularında konu edilen kavramlar içerisinde örgütsel adalet kavramı neredeyse diğer birçok kavrama neden olmakta ya da kaynaklık etmektedir. Yapılan kavramsal çerçeve sonucu çalışmanın literatür kısmındaki ilk bölüm olarak “örgütsel adalet” in seçilmiş olmasının anlamlı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki literatür taraması sonucuna göre tezde konu edilen kavramlar içerisinde örgütsel adalet; diğer üç kavram olan yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa neden olmakta ya da kaynaklık etmektedir. Bu bölümde adalet olmadan ne örgüte ne de yöneticiye güvenin söz konusu olmadığı ayrıca bağlılığında oluşmadığı yapılan çalışmalarla gösterilmeye çalışılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN-YÖNETİCİ İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA ÖNEMLİ BİR PARADİGMA: YÖNETİCİ DESTEĞİ

Yöneticiler (supervisors); bir organizasyonda çalışma grupları oluşturma ve onları yönetme görev ve sorumluluğu verilen ilk düzey yönetim seviyesindeki idarecilerdir. Aynı zamanda bu yöneticiler; organizasyonun amaç ve değerlerine yönelik bilgileri sağlamadan sorumlu olan, organizasyonun politikalarını belirleyen, işi planlayan, çalışanların performans standartlarını belirleyen ve onları değerlendiren kişilerdir. Bu yönleriyle yöneticiler, işyerinde astları ve çalışanlarla birlikte düzenli olarak iletişim kurarlar. Bir iş yerinde çalışanların yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurması ve onlardan destek görmesi, işlerini daha iyi yapmaları ve işyerinde olumlu davranışlarda bulunmaları yönünden olumlu bir durumdur. Nitekim bu yöneticilerin, üst yönetim ve çalışanlar arasında aracı bir rol oynaması yönüyle sağlıklı iletişim açısından kritik bir görev üstlendiği açıktır. Bir yönetici aynı zamanda hem iyi bir lider, hem çalışanların problemlerini çözen bir bilge hem de çalışanlar için iyi bir rol-model olabilir.

Bir organizasyon veya şirkette çalışanlar, yöneticilerinin kendileri ile ilgilendiklerini ve gerektiğinde destek vermeye hazır olduklarını hissedерlerse muhtemelen işlerine daha fazla sarılacak ve işyerinde olumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Çalışanlar, yöneticilerinden onları desteklemelerini ve yaptıkları işlerden dolayı onları önemsemelerini beklerler. İşte bu kapsamda “Yönetici

Desteği” kavramı ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda araştırılan bu kavram çalışan ve yönetici ilişkilerinde önemli bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır.

## **2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Yönetici desteği kavramı literatürde yeni yeni araştırmalara konu olan bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Bu kavramla ilgili yapılan tanımlamalar sınırlı olmakla birlikte, bu tanımlara daha çok örgütsel destek (organizational support) kavramı içerisinde yapılan değerlendirmelerde rastlanılmıştır.

### **2.1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramı**

Yönetici kelime manası itibariyle “yöneten kişi” lere verilen isimdir. Yönetmek kökünden gelmektedir. Yönetim işletme literatüründe ise “örgüt amaçlarına etkin ve verimli olarak ulaşabilmek gayesiyle planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin bir süreç, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin uygulanması yönüyle bir bilim; sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla da bir sanattır” şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 2013: 10-11).

Yönetim (management) kavramının belli başlı tanımları şu şekilde yer almaktadır (Koçel, 2014: 81):

- Başkaları vasıtasıyla iş görmek ya da diğer bir deyişle insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak
- İşlerin etkili ve verimli olarak yaptırılması süreci,
- Ortak amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için, bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetler bütünü,
- Öncesinden tespit edilen amaç ya da amaçlara başkalarının ortak gayretleriyle ulaşma sanatı,



- Bir amaca ulaşma doğrultusunda girişilen faaliyetlerin ve yapılan İşlerin bütünü,
- Ortak bir amaç doğrultusunda biraraya gelen kişilerin yer aldıkları bir örgütün planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümlüme ve denetleme eylemlerinden oluşan bir süreçtir.

Yönetici kavramı ise genel anlamda “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmak isteyen kişi” dir. Profesyonel yöneticiyse bu işi mesleki anlamda yapan kişidir (Koçel, 2014: 81; Mucuk: 2013: 6).

Yönetici işletme literatüründe ise, “kar ve zararı başkasına ait olmak şartıyla, belirli bir ücret mukabilinde işletmenin yönetim sorumluluğunu üzerine alan, amaç ve hedefler doğrultusunda sonuca ulaşmaya çalışan kişi” dir (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 6, 20; Mucuk, 2013: 6; Tutar, 2013: 44).

Örgüt yöneticileri, farklı sorumluluk ve yetki düzeylerinde vazifelerini yerine getirirler. Bu düzeyler aşağıdaki çeşitli yönetim kademelerini temsil eder (Şimşek ve Çelik, 2012: 19).

- Üst düzey yönetim,
- Orta düzey yönetim,
- Alt düzey yönetimidir.

Modern bir yöneticide bulunması gereken üç temel özellik ve bu temel özelliklerle ilişkili kavramlar şöyledir (Genç, 2012: 31):

#### 1. Entelektüel Özellikler:

- Genel bilgi düzeyine sahip olma,
- Mantık gücüne sahip olabilme,
- Analiz ve sentez yapabilme,
- Sezgisel kabiliyet (öngöründe bulunabilme),

- İŖe konsantre olabilme kabiliyeti,
- Değerlendirme ve karar verme yeteneği,
- Objektif, açık ve Ŗeffaf olabilme,
- Düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmedir.

## 2. Kişisel Özellikler:

- Dengeli olabilme,
- Uyumlu ve koordineli çalışabilme,
- Hafıza kabiliyeti,
- Hızlı ve dinamik hareket edebilme
- Disiplinli çalışma,
- Dürüst ve güven verici olma
- Azim ve gayret gösterme, çalışkanlık

## 3. Sosyal Özellikler:

- İletişim ve insan ilişkileri becerisi,
- Empati kurabilme,
- Takım çalışmasına yatkınlık (birlikte iş yapma becerisi),
- Nezaket, ahlaki ve etik kurallara uygun hareket etme vb. özelliklerdir.

Bu özellikler sayesinde yönetici, örgüt çalışanlarını etkileyebilecek, onları amaç ve hedefler doğrultusunda motive etme ve yönlendirme becerisini gerçekleştirebilecektir.

### 2.1.2. Yönetici Desteği Kavramı

Yönetici desteği (*supervisor support*); bir örgütteki yöneticilerin sorumlu olduğu personeli ve onların örgüte olan katkılarını değerlendirmelerini ve onların refahına yönelik ilgilerini kapsayan bir terimdir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Yönetici desteği, genel olarak çalışanın birincil yöneticisinin gösterdiği destek olarak ifade edilmektedir (Yoon ve Lim, 1999). Bir tanım yapmak gerekirse yönetici desteği; çalışanların, yöneticilerin kendilerini destekleyeceği ve cesaretlendireceği ve yöneticilerin kendilerini önemsiyor olduğu algısıdır (Burke, Borucki ve Hurley, 1992). Başka bir ifadeye göre yöneticinin çalışanına yönelik örgütsel anlamda destek vermesi ve yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi yönetici desteği olarak ifade edilmiştir (Bhanthumnavin, 2003). Bhanthumnavin (2003) ihtiyaçları olanı sağlayarak astlarının daha yüksek performans göstermelerini sağlayan kişiyi destekleyici bir yönetici olarak tanımlamıştır. Powell'a (2011) göre yönetici desteği, yöneticilerin personelinin katkılarını gözlemlemesi ve onların iyiliğini önemsiyor olmasıdır. Bir başka tanıma göre ise yönetici desteği çalışanların teşvik edilmesi, onlara destek olunması ve sorunları ile ilgilenilmesidir (Babin ve Boles, 1996).

Bhanthumnavin (2000) tek boyutlu olarak ele alınan yönetici desteğinin, duygusal, bilgisel ve maddi olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Yönetici desteğinin bilgisel boyutu, işle ilgili mevzulara odaklanıldığı boyuttur ve çalışanların verimliliklerini yükseltmek amacıyla gereken ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler olarak ifade edilmektedir. Yönetici desteğinin maddi boyutunu ise çalışanların amaçlarına ulaşmalarında gerekli olan malzeme, teçhizat, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan faktörü oluşturmaktadır. Yönetici desteğinin son boyutu olan duygusal boyutu ise çalışanlara değer verme, ilgi, sevgi ve saygı gösterme, onlara güçlüklerle, stresle başa çıkmada ve çatışma çözme konusunda yardım ederek destek gösterme olarak izah edilmektedir. Benzer bir araştırmada da önemli olduğu düşünülen yönetici desteği öğeleri arasında güven, saygı ve yöneticinin çalışanına yardım etme hususundaki çabasının olduğu belirtilmiştir (Gagnon ve Michael, 2004).

Yönetici desteği; üstleri tarafından saygın ve değerli olmak, yaptıkları ile üstleri tarafından takdir edilmek isteyen personel için çok önemli bir unsurdur.

İnsanlar davranışlarını çevresine ve çevresindekilere göre oluşturur ve geliştirir. Bu gerçekten hareketle, personel gözünde bir yönetici organizasyonu temsil eder ve onun gözünde yönetici tarafından desteklenmek organizasyon tarafından desteklenmek anlamına gelir (Tongur, 2011).

Tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde yönetici desteğini, **çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşim düzeyinin belirlenmesinde çalışanların algıları açısından yöneticilerinden işlerle ilgili her konuda yardım ve destek alma düzeyi** olarak ifade edebiliriz.

## 2.2. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖNEMİ

Yönetici desteğinin çalışanların tutum ve davranışlarına ciddi katkıları vardır ve çalışanların organizasyon hakkında edindikleri algı ve izlenimlerinin gelişimini sağlar (DeConinck ve Johnson, 2009).

Birçok bilimsel çalışma yönetici desteğinin çalışanların örgütsel davranışlarında önemli bir etkileri bulunduğunu göstermiştir (Fleishman ve Harris, 1962; Walker, Guest ve Turner, 1956). Yapılan başka bir çalışmada ise yönetici desteği ile iş-aile çatışması ve çalışanların algılanan refah seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Karimi, Karimi ve Nouri, 2011). Yönetici desteği ile iş-aile çatışması arasında ilişki bulan başka akademisyenler, yöneticilerin yönetimin bir parçası olarak yaptıkları düşündükleri gözlemlemeyi suistimal etmeleri halinde çalışanların stress yaşadıkları ve bu stresi aile ortamında boşaltarak ailenin temelini sarstıklarını iddia etmişlerdir (Hoobler ve Brass, 2006).

Gavin ve Kelley (1978) ile Gilbreath ve Benson (2004) yöneticilerin davranışlarının çalışanların psikolojik sağlıklarını etkilediğini öne sürmüşlerdir. Bu akademisyenlere göre yönetici davranışları çalışanların psikolojik sağlıklarını; çalışma arkadaşları, dostlar ve aile üyelerinin davranışlarından daha çok etkilemektedir. Stout (1984) daha da ileri giderek, yönetici davranışlarının çalışanların sağlık problemleri ve onların duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenme seviyeleri ile yakından ilişkili olduğunu bulmuştur. O'Driscoll ve Beehr'e (1994) göre pek çok çalışan için yöneticiler, iş hayatında psikolojileri üzerinde en fazla

etkisi olan kişilerdir. Karlin, Brondolo ve Schwartz (2003), stresli işlerde yönetici desteği ile kasımlı kan basıncı arasında negatif bir ilişki bulmuşlar; Wager, Fieldman ve Hussey (2003) ise yönetici desteğine sahip çalışanların bu destekten yoksun olanlara göre kan basınçlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Wager, Fieldman ve Hussey'in bulgularına göre yönetici desteğinden yoksun olan personelin kan basınçları o kadar düşük seviyede çıkmıştır ki koroner kalp yetmezliği hastalığı için riskli gruptan sayılmışlardır.

Bütün bu psikolojik ve fiziksel faktörlere rağmen yöneticiler, aynı zamanda çalışanlar için işyerini daha sağlıklı hale getirebilecek kişilerdir (Bunker ve Wijnberg, 1985). Çalışmayı engelleyen olumsuz faktörleri ortadan kaldırma gücüne sahip olan yöneticiler, bunu yapmakla çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlamış olurlar. İşyeri üzerinde kontrolü sınırlı olan yöneticiler de kendilerini control etmekle psikolojik açıdan sağlıklı bir işyeri oluşumuna yardımcı olurlar (Stout, 1984).

### **2.3. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL DESTEK**

Gerek yapılan tanımlamalar gerekse yapılan birçok araştırma göstermektedir ki çalışma yerindeki desteğin iki ayrı kaynağını olan yönetici desteği ve örgütsel destek kavramlarının birbirinden farklı yapı ve özellikleri bulunmaktadır (Hutchison, 1997; Kottke ve Sharafinski, 1988; Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003). Ancak (Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006) araştırma yapanlarca özellikle önem verilen konu farklı iki yapıya sahip bulunan kavramlar arasında birbirine benzeyen psikometrik özellikler olduğu ve aralarında pozitif bir ilişkinin bulunduğudur (Hutchison, 1997; Kottke ve Sharafinski, 1988). Hutchison (1997) tarafından bu iki kavram üzerinde yapılan araştırmada, yönetici desteğinin yöneticiye yönelik ve algılanan örgütsel desteğin ise örgüte yönelik olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca çalışanların, yönetici ve örgüt gibi ayrı kaynaklardan geldiği halde birbirine benzeyen uygulamaları rahatlıkla fark edebildiklerini de belirtmiştir (Giray, 2013). Fakat ortak düşünce, çalışanların örgütleri tarafından destek almalarına ilişkin algılarının gelişmesiyle yöneticileri tarafından destek aldıklarına ilişkin algılarının da geliştiği yönündedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar örgütlerinde kendilerine değer verildiğine ve desteklendiklerine

inandıklarında, yöneticilerinin de kendilerine değer verdiğine ve örgüte yönelik katkılarının önemsendiğine yani yöneticileri tarafından destek aldıklarına yönelik algılar geliştirirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar, yöneticilerinin yönetim yetkilerini ve kendi performanslarının değerlendirilmesi konusunda söz sahibi olduklarını bildiğinden yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak görmektedir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından yapılan pozitif ya da negatif tutum ve davranışlar bazı örgütsel faaliyetlerin göstergesi gibi düşünülmektedir. Yönetici kaynaklı olan çalışanların faydasına yönelik uygulamalar, algılanan örgütsel desteği de olumlu yönde etkilemektedir. Böyle bir yaklaşım çalışan tarafından yöneticiye ait bir tutum olarak değil de örgütsel politika ve örgütsel kültürden kaynaklanan bir uygulama olarak düşünülmektedir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Geçmişte yapılan çalışmalardakine benzer şekilde algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönde kuvvetli bir etkisinin bulunduğu Eisenberger ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışmada da tespit edilmiştir (Hutchison, 1997; Rhoades ve ark. 2001; Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006; Yoon ve Lim, 1999).

Şimdiye kadar ifade edilenler doğrultusunda, yapılan çalışmalarının çoğunluğunun sonucunun örgütsel destek ile yönetici desteği arasındaki ilişkinin daha çok yönetici desteğinin örgütsel desteğin öncülü durumunda bulunduğu yönünde görülmektedir (Hutchison, 1997; Rhoades ve diğ., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Yoon, Han ve Seo, 1996; Yoon ve Lim, 1999). Çalışanlar tarafından, yöneticilerin örgütlerinin temsilcisi konumunda olmaları nedeniyle, yönetici desteği örgütsel desteğin öncülü olarak görülmektedir (Levinson, 1965). Yoon ve Thye'e (2000) göre ise belirtilen durumun tam aksine kavramlar arasında ilişki örgütsel desteğin artmasıyla yönetici desteğinin de arttığı yönündedir. Yani çalışanların algıları açısından örgütlerinin onlara emek ve gayretlerinden dolayı verdiği kıymet ve değer, yöneticilerinin onlara verdiği kıymet ve değerine gelişimine öncülük etmektedir. Ancak Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades (2002) üç ay aralarla ölçümledikleri araştırmalarında, çalışanların çalışma süresi ve örgüt büyüklüğü gibi unsurların kontrol edildiği durumlarda, yönetici desteğinin örgütsel destek üzerinde zamana bağlı değişime etkide bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulguya göre yönetici desteği ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin

nedensel olduğu gör÷lmektedir. Sonuç olarak yapılan buçalışmalara göre yönetici desteğinin, örg÷tsel destekle birlikte ifade edilmekten çok ona neden olduğu söylenebilir (Giray, 2013).

Algılanan örg÷tsel destek ve yönetici desteği değişkenleri arasındaki ilişkinin gücü, çalışanın, yöneticinin örg÷tteki statüsüne göre de farklılaşmaktadır (Eisenberger ve diğ., 2002). Gerçekte değişkenler arasında ilişki, çalışanın yöneticisinin örg÷tteki pozisyon ve statüsünün düşük ya da yüksek olduğu durumlarda olumlu yönde gelişmektedir; ancak, örg÷tsel statünün yüksek olduğu durumlarda ilişkinin daha da anlamlı olduğu söylenebilir (Giray, 2013).

## **2.4. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN SONUÇLARI**

Yönetici desteği kavramı algılanan örg÷tsel destek kavramına kıyasla daha az incelenmiş bir kavram olmasına rağmen literatürde bu kavramın ilişkili olduğu değişkenlere yönelik araştırmalara rastlanmıştır. Yönetici desteği kavramının bağlantılı olduğu kavramlar literatürde genel olarak performans, iş memnuniyeti, örg÷tsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, işe yönelik tutumlar ve gerginlik, stres benzeri kişilerle ilgili değişkenler olmak üzere altı başlıkta incelenebilir. Bundan sonraki başlıklarda yönetici desteği ile diğer kavramlar arasındaki ilişkiden bahsedilmeye çalışılacaktır.

### **2.4.1. Yönetici Desteği ve Performans İlişkisi**

Yöneticiler çalışanlarının performansını gözetlemeli ve aksaklık olduğunda bunun üzerine gitmelidir. Aslında yöneticilerin çalışanların performansını sadece gözlemlemesi ve performans ile ilgili çalışanlara geri bildirim yapması yeterli değildir. İşlerin nasıl daha iyi yapılabileceğini astlarına göstermeli, başarılı olanları takdir edebilmeli, çalışanları zaman zaman teşvik etmeli, onlara iş ile ilgili gerekli bilgileri sunmalı, çalışanlara onlardan neler beklediğini açıkça belirtmeli ve yeni fırsatlardan onu haberdar etmelidir (London ve Smither, 2002).

İş performansı (job performance), yönetici desteğinin olumlu yönde ilişkili olduğu değişkenlerden biridir (Gagnon ve Michael, 2004). Bhanthumnavin (2003) tarafından yapılan yönetici desteğini duygusal, bilgisel ve maddi olarak üç unsurda

incelediği bir araştırmasında da bu değişkenlerle iş performansı arasında aynı şekilde olumlu bir ilişkinin bulunduğatespit edilmiştir. Rhoades, Shanock ve Eisenberger (2006) tarafından iş performansı kavramını görev ve ekstra rol performansı olarak ele aldığı farklı bir çalışmada da yönetici desteği kavramının, görev ve ekstra rol performansı kavramlarıyla da olumlu ilişkisinin olduğatespit edilmiştir (Gagnon ve Michael, 2004; Han, 2006; Giray, 2013).

Demirhan, Kula ve Karagöz (2014), Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Harekat Şube Polislerinin performansları üzerinde (iş memnuniyeti ile beraber) yönetici desteğinin etkisini ölçmek üzere bir çalışma yaptılar. Bu çalışmada yönetici desteğinin düzeyinin belirlenmesi için Karasek tarafından 1985 yılında geliştirilen 7 soruluk bir ölçek kullanıldı. Çalışanların performanslarının ölçülmesi için ise Bakiev tarafından hazırlanan 6 soruluk bir ölçek kullanıldı. Araştırma sonunda iş memnuniyeti ve yönetici desteği, çalışanların performansının toplam varyansının %28'inin açıkladığı bulundu.

Yönetici desteğinin Büyük Britanya (Axtell ve diğ., 1997), ABD (Chiaburu ve Takleab, 2005) ve Tayvan (Tai, 2006) ve Malezya'daki (İsmail ve diğ., 2008) eğitimcilerinin performansına etkisi ölçüldü ve hemen hepsinde de istatistiksel anlamda anlamlı bulgular elde edildi. DeConinck ve Johnson (2009), satış müdürünün personelini desteklemesi sonucu çalışanların performanslarında olumlu sonuçlar elde edildiğini gözlemlemiştir.

Spitzer (1986); Gilbert'in (1962) bahsettiği performans sisteminde çok önemli bir unsurun unutulduğunu iddia etti: yönetici desteği. O'na göre yöneticiler sadece performans gösteren icracıları (personel) değil, performans sistemini de yönetmek durumundaydılar. Gilbert'in oluşturduğu performans sistemi içinde katkısı bulunması gereken faktörlerden işlemeyen veya kötü işleyenleri bulup onları düzeltmek, Spitzer'e göre yöneticinin en başta gelen görevi idi. O'na göre yöneticilerin beklentileri hem örgüt içi ilişkileri hem de çalışanların performansını (veya en azından performansı etkileyen motivasyon, beklenti, iş desteği ve geri bildirim gibi unsurları) etkilemekteydi.



Spitzer'e (1986) göre bir yönetici, çalışanların performansını etkileyen her bir faktör için farklı bir rol üstlenip çalışanların performansını arttırabilir. Performansı etkileyen kişisel faktörler için yöneticiler, şunları yapabilir: çalışanların motivasyonunu arttırmak için bir yönetici işi mükemmel bir şekilde organize eder, işyerini uygun bir şekilde tasarlar ve performansa engel olan unsurları bertaraf etmek için çaba gösterir. Performansın önemli bir unsuru olan kişisel yetenek ve kapasite konusunda, personeli; organizasyonun kültürü, çalışanların zekaları ve duygusal zekaları göz önünde bulundurarak uygun yere yerleştirir. Personelin kabiliyet ve bilgileri ölçüsünde kendilerine uygun zamanda gerekli eğitim ve bilgilendirme sağlanır. Spitzer'e göre performansı etkileyen organizasyonel faktörler için yöneticiler, şunları yapabilir: çalışanların performansını arttıracığına inanılan anlamlı teşvik ediciler sağlanır. Personelden beklenen performans düzeyi açıkça belirtilir ve duyurulur. İş destekleme adına iş için gerekli olan araç ve gereçler, kaynaklar ve diğer gereksinimler tedarik edilir. Son olarak performans için bir zaman çizelgesi düzenlenir ve bu zaman sonunda çalışanların performansları ile ilgili onlara geri bildirim sağlanır.

#### **2.4.2. Yönetici Desteği ve İş Memnuniyeti İlişkisi**

Yönetici desteği ile çalışanların iş memnuniyeti (job satisfaction) arasında güçlü bir ilişkinin varlığı bilinen bir husustur (Perrewe ve Carlson, 2002). Yapılan çalışmalar göstermiştir ki yönetici desteğinin iş memnuniyetiyle olumlu yönde ilişkisi vardır (Babin ve Boles, 1996; Karatepe ve Kılıç, 2007; Gagnon ve Michael, 2004; Griffin, Patterson ve West, 2001; Ng ve Sorenson, 2008; Jiang ve Kline, 2000; Giray, 2013).

Bir işyerinde yüksek seviyede yönetici desteği olduğunda çalışanların işlerinden memnun oldukları görülmüştür (Baloyi, Van Waveren ve Chan, 2014). Buna örnek olarak orduya kayıt olan denizcilerin iş memnuniyetlerinin amirlerinin ve iş arkadaşlarının desteği ile yakından ilgili olduğu bulgusu verilebilir (LaRocco ve Jones, 1978). Ayrıca otobüs şoförlerinin iş memnuniyetini etkileyen faktörleri inceleyen Blau (1981) da, yönetici desteği ve iş arkadaşlarının bu konuda yüksek bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Perakendecilik sektöründe yönetici desteğinin çalışanların iş memnuniyeti üzerine etkisi üzerine çalışan akademisyenler, genel

olarak olumlu bir etkinin olduğu üzerinde hemfikirdirler (Babin ve Boles, 1996). Yeni Zelanda'da polisler üzerinde yapılan başka bir çalışma sonucunda da, yönetici desteğinin polislerin iş memnuniyeti üzerinde önemli bir belirleyici unsur olduğu görülmüştür (Brough ve Frame, 2004).

#### **2.4.3. Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavram olan örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkla yönetici destek arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda yönetici desteğiyle normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Casper, Harris, Taylor-Bianco ve Holliday Wayne, 2011; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Gagnon ve Michael, 2004; Ng ve Sorenson, 2008; Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008). Bu iki kavram arasındaki ilişki daha detaylı olarak dördüncü bölüm olan örgütsel bağlılıkta incelenmiştir.

#### **2.4.4. Yönetici Desteği ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Yönetici desteği algısının bağlantılı olduğu bir diğer değişken ise genelde geri çekilme davranışı olarak ele alınan işten ayrılma niyetidir (turnover). Yönetici desteği yeni bir iş arayışında bulunma, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı ile olumsuz ve işe devam etmeyle olumlu yönde anlamlı ilişki içindedir (Dawley, Andrews, Bucklew, 2008, Gagnon ve Michael, 2004; Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen, 2007; Ng ve Sorenson, 2008; Smith, 2005). Ayrıca yönetici desteği algısının yüksek düzeyde olduğu koşullarda örgütsel desteğin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisinin daha az önemli olduğu; düşük olduğu durumlarda ise örgütsel desteğin işten ayrılma davranışı üzerindeki öneminin arttığı yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Maertz ve diğ., 2007; Giray, 2013). Bu durum da yönetici desteği ile örgütsel destek kavramlarının birbirlerini tamamladığı ya da birbirlerinin alternatifleri olduğu düşüncesine yol açmaktadır.

#### **2.4.5. Yönetici Desteği ve Stres, Çatışma Durumları İlişkisi**

Çalışanların genelde yaşadıkları iş stresi (stress), iş gerilimi (job strain) ve rol çatışması (role conflict) yönetici desteği kavramının anlamlı ilişkisinin bulunduğu diğer farklı bir değişken grubudur. Çalışanların yöneticilerinden destek aldıklarına

yönelik algılamaları, çalışma koşullarındaki gerilim, stres benzeri negatif durumları ve iş-aile/aile-iş (work-family/family-work conflict), rol benzeri farklı çatışma durumlarını çok fazla yaşamamasına neden olabilir. Bu açıklamalar doğrultusunda yönetici desteğinin, iş stresi göstergelerinden olan rol belirsizliği (role ambiguity), rol çatışması, iş yükü (work overload), gerilim ve kaygıyla olumsuz yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Babin ve Boles, 1996; Kirmeyer ve Dougherty, 1988). Yine aynı şekilde yönetici desteği, roller arasındaki çatışma kapsamında değerlendirilen iş-aile/aile-iş çatışmalarıyla da negatif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002; Karatepe ve Kılıç, 2007; Giray, 2013).

## **2.5. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ**

Alexander ve Ruderman (1987), çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalete yönelik algılarının, üst düzey yöneticilere duyulan güvene etki ettiğini belirtmiştir. Folger ve Konovsky (1989) ise, yöneticilerin adil prosedürlere dayalı uygulamaları nedeniyle, çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duyacaklarını ve yöneticilerine karşı güven düzeylerinin de yüksek düzeyde olacağını belirtmiştir (İşbaşı, 2000: 82-83, akt. Özler, 2010: 48-49).

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel destek üzerine yapılan 70 araştırmayı metaanaliz yöntemi ile inceleyerek yaptıkları genel çalışmada örgütsel destek algısı kavramına neden olan önemli değişkenleri;

- Örgütsel adalet algısı,
- Yönetici desteği algısı,
- Örgütsel kazanımlar (ücret, kariyer vb.),
- Çalışma koşulları (rol stresi, özerklik, iş güvencesi ve eğitimler) ve
- Çalışanın kişilik ve demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) olmak üzere beş grupta toplamışlardır.

Moorman, Blakely ve Niehoff (1998) tarafından yapılan çalışmada çalışanın örgüte yönelik adalet algısı ve özellikle işlemsel adalet algısının, örgütsel destek algısıyla olumlu yönde ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlar örgütte kendilerine karşı adil uygulamalarla karşılaştıklarında, örgütün onlara daha çok destek verdiğini düşünmektedir (Giray, 2013: 69).

Shore ve Shore'un (1995) ve Rhodes ve Eisenberger'in (2002) konu ile ilgili sınıflandırması incelendiğinde, aralarında benzerlik olduğu görülmektedir. Şöyle ki, Shore ve Shore'un (1995) vurguladığı "yönetimin ve iş arkadaşlarının güven ve desteği" ile Rhodes ve Eisenberger'in (2002) vurguladığı "yönetimsel destek" aslında benzer kavramlardır. Benzer şekilde Rhodes ve Eisenberger'in (2002) örgütsel adalet öncülü, aynı zamanda yönetimin ve iş arkadaşlarının güvenini kapsamaktadır (Nayır, 2011).

Sonuç olarak yapılan literatür taraması doğrultusunda yönetici desteği ile örgütsel adalet arasında doğrudan bir ilişki bulunduğuna yönelik bilimsel bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen bu iki kavramın birlikte kullanılıyor olması ayrıca örgütsel adaletle ilişkili olduğu görülen örgütsel desteğin öncüllerinden olan yönetici desteğinin de dolaylı olarak örgütsel adaletle ilişkili olacağı varsayımından hareketle çalışmamızın hipotezlerinden biri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların yönetici desteği algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

### **2.5.1. Yönetici Desteği ve Etkileşim Adaleti İlişkisi**

Yönetici desteği ile örgütsel adalet ilişkisi incelendiğinde iki kavram açısından da kullanılan ortak teoriler ya da benzer çıkış noktaları olduğu göze çarpmaktadır. Bunlar arasında "Sosyal Mübadele ya da Değişim" olarak nitelendirilen teori, yönetici ve çalışanlar arasındaki alışverişe işaret etmekte ve bu alışveriş nitelemesi, örgütsel adalet ve yönetici desteği konularıyla ilgilenen akademisyenler tarafından bu kavramlar içerisinde temel bir unsur olarak kullanılmaktadır. Adalet kavramıyla ilgili birinci bölümde yapılan literatür çalışmasında temelini sosyal değişim teorisinin oluşturduğu adalet çeşidi olarak

etkileşim adaleti görülmüştür. Etkileşim adaletiyle ilgili gerekli bilgiler ilgili bölümlerde yer almaktadır, ancak konuyla ilintili olarak kısaca birkaç tanım yapmak gerekirse;

- Etkileşim adaleti, örgüt içi uygulamalarda daha çok insani yönle ilgilidir. Bu adalette, adalete kaynaklık eden (yönetici) ve adaletin alıcısı konumunda bulunanlar (çalışanlar) arasında kurulan iletişimde nazik, dürüst olma, saygı gösterme vb. insani münasebetler temel teşkil eder (Özmen ve diğ., 2007: 22).
- Etkileşim adaleti, yönetici ile çalışanlar arasında prosedürler uygulanırken oluşan çekim gücü şeklinde nitelendirilebilir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534).
- Bies'e göre etkileşim adaleti, örgüt içerisinde prosedürlerin uygulanmasında kişilerin maruz kaldığı davranış ve tutumların niteliğidir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Etkileşim adaleti tanımlamaların yanısıra karşılaştırma yapabilmek maksadıyla yönetici desteği ile ilgili de birkaç tanım yapmak gerekirse;

- Yönetici desteğinin son boyutu olan duygusal boyutu ise çalışanlara değer verme, ilgi, sevgi ve saygı gösterme, onlara güçlüklerle, stresle başa çıkmada ve çatışma çözme konusunda yardım ederek destek gösterme olarak izah edilmektedir.
- Gagnon ve Michael (2004) çalışmalarında önemli olduğu düşünülen yönetici desteği öğeleri arasında güven, saygı ve yöneticinin çalışanına yardım etme hususundaki çabasının olduğunu belirtilmiştir.
- Yönetici desteği; çalışanların, yöneticilerin kendilerini destekleyeceği ve cesaretlendireceği ve yöneticilerin kendilerini önemsiyor olduğu algısıdır (Burke, Borucki ve Hurley, 1992).

- Başka bir ifadeye göre yöneticinin çalışanına yönelik örgütsel anlamda destek vermesi ve yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi yönetici desteği olarak ifade edilmiştir (Bhathumnavin, 2003).

Yapılan tüm tanımlar incelendiğinde görülmektedir ki etkileşim adaleti kavramı tıpkı yönetici desteği kavramında olduğu gibi daha çok yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı etkileşim ve iletişime dayalı olup, insani münasebetler olan saygı, nezaket ve dürüstlük temelinde şekillenmektedir.

Ayrıca yönetici desteği kavramını kapsayan örgütsel destek algısı, en genel anlamda çalışanların adalet algısı ile birçok sonuç değişkenleri arasında aracılık rolüne sahip bulunmaktadır. Bu konularda yapılan çalışmalara genel anlamda bakıldığı zaman örgütsel destek algısının, örgütsel bağlılıkla etkileşim adaleti ilişkisine aracılık ettiği görülmektedir (Naumann, Bennett, Bies ve Martin, 1998; Naumann, Bies ve Martin, 1995).

Sonuç olarak aralarında ilişki olduğu düşünülen yönetici desteği ve etkileşim adaleti kavramları arasındaki ilişkinin bilimsel anlamda daha fazla araştırmalara konu edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

## **2.6. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ**

Günümüz rekabet koşullarında örgütsel anlamda verimliliği sağlayabilmenin önemli bir ögesi de çalışanların yöneticileriyle karşılıklı güven ve yardımlaşma esaslı olarak uyum içerisinde çalışabilmesidir. Bu kapsamda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşim düzeyinin belirlenmesinde çalışanların algıları açısından yöneticilerinden işlerle ilgili her konuda yardım ve destek alma düzeyini ifade eden bir kavram olarak yönetici desteği karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma yönetici desteği kavramı ile ilgili teorik çerçeve oluşturmaya yönelik yapılmıştır. Yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça yenidir. Bu kavramın örgütsel davranış literatüründe başlı başına bir değişken olarak anılmaktan daha çok örgütsel desteğin alt bir değişkeni olarak incelendiği görülmüştür. Yakın zamanda yönetici desteği ile örgütsel destek kavramlarının birlikte ele alındığı birçok makale çalışmasına

rastlanmıştır ancak konunun kısıtlı olarak genellikle örgütsel desteğin alt bir değişkeni olarak ifade edilmesi akademik çalışmalarda tek başına bir kavram olarak daha kapsamlı incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, yönetici desteği kavramını ele alarak tartışmak ve örgütsel davranış literatüründe gerek başlı başına gerekse daha detaylı olarak ele alınmasını sağlamaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DÜZEYDE OLUŞAN GÜVEN ATMOSFERİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN

Günümüzde örgütlerin yaşadığı sorunlardan birinin de güven eksikliği olduğu rahatlıkla söylenebilir. Başarılı örgütler güven atmosferini oluşturmayı başarmış örgütlerdir. Güven örgütlerin yapacağı en önemli iş olan çalışanlardan en etkin ve verimli şekilde yararlanmanın zeminini sağlayacak en önemli unsurdur. Güveni örgütün geneline yaymayı başaran bir örgüt, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek açısından rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamış olacaktır.

#### 3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel güven (*organizational trust*) ile ilgili yapılan araştırmalarda birbirinden farklı tanımlara rastlanmıştır. Örgütsel adalet tanımları incelendiğinde yapılan tanımlamalarda; doğruluk, dürüstlük, iyi niyet, saygı, itibar, kredibilite, adalet, bağlanma vb. kavramların sık sık kullanıldığı tespit edilmiştir.

##### 3.1.1. Güven Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “güven”; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2005: 816).

Güven kavramı için literatürde birçok tanım yapılmıştır (Polat, 2009: 4-6):



- Karşılıklı olarak tarafların birbirlerine karşı kötü niyet taşımayacağı yönündeki savunmasızlık halidir (Neveu, 2004).
- Bir bireyin başkalarının iyi niyetli olacağına ve kendisinin beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahminidir (Neveu, 2004).
- Bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir (Chow ve Holden, 1997).
- Kişilerin ortak paylaşımında bulunduğu normlara dayalı, düzen, dürüstlük ve işbirliğine dayalı bir toplumda, oluşan beklentilerdir (Fukuyama, 2000).
- Bir kişinin diğer başka bir kişinin eylemlerinden zarara uğramayacağı veya karşı tarafın risk oluşturmayacağı yönünde kendini emniyette hissetmesidir (Erdem ve İşbaşı, 2000).

Görüldüğü gibi farklı tanımlar aynı kavram için yapılırsa da sonuç olarak güven kavramı, bir kişinin başka bir kişinin ifadelerinden, davranış tarzından ve aldığı kararlardan emin olması ve buna göre kendi davranışlarını sergilemesi olarak kabul edilebilir (McAllister, 1995: 24; Özler, 2010: 23).

Güven tanımlamalarına bakıldığında, kavrama ilişkin şu belirgin özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Neveu, 2004; Polat, 2009: 7):

- Güvenen kişinin savunmasızlığında artış,
- Güvenilen kişinin davranışlarının daha az kontrol edilmesi ya da hiç kontrol edilmemesi,
- Kişilerin, karşı tarafa ilişkin bazı dürüstlük, iyi niyetlilik gibi olumlu beklenti ve özelliklerden etkilenmesi,
- Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması,
- Güvenin risk oluşan durumlarda ortaya çıkması,
- İki ya da daha fazla kişinin etkileşim yoluyla biçimlenmesi,

- İki taraflı bağımlılığı mecbur kılması,
- Zamanla gelişmesidir.

### 3.1.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven kavramı otuz yıldan fazla bir süreden bu yana yönetim bilimciler tarafından araştırılmaktadır (Wahlstrom ve Louis, 2008: 458). Örgütsel olarak güven temelli ilişkilerin kurulması, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve etkili bir takım oluşturulmasında son derece önemlidir. Güven unsurunun oluşmadığı örgüt ortamlarında ise etkin ve verimli ekiplerin kurulması ve hedeflenen gayelere ulaşılması oldukça zordur (Asunakutlu, 2001: 5).

Örgütsel güven, örgüt üyelerinin örgütsel eylem ve uygulamalara karşı savunmasız kalma istekliliği şeklinde ifade edilmektedir (Tan ve Lim, 2009: 45). Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının tamamının hissettiği destek ve güvendir (Yılmaz ve Atalay, 2009: 341). Örgütsel güven kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır (Polat, 2007: 46):

- Örgütsel güven, yöneticilerin verdikleri sözün arkasında duracaklarına dair çalışanların besledikleri inançtır (Mishra ve Morrissey, 1990).
- Örgütsel güven, örgütte bulunan bireyler arasındaki güvenin örgütsel düzeye taşınarak yaygınlaştırılmasını ifade eder (Zaheer ve diğ., 1998).
- Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının menfaati doğrultusunda karşılıklı saygı ve nezakete dayalı uyumlu tutum ve davranışların bir neticesi olarak elde edilen bir olgudur (Taylor, 1989).

Tanımlar genel olarak düşünüldüğünde örgütsel güven kavramı konusunda **“örgütsel güven, örgüt içerisinde kişilerin söz, eylem ve davranışlarında dürüst ve tutarlı olması sonucu oluşan güven atmosferidir.”** şeklinde bir tanım yapılabilir.

Son yıllarda güven kavramı yönetim araştırmalarında sıkça yer almaktadır (Becerra ve Gupta, 2003: 32). Örgüt içinde güven ortamının oluşması, astlar ve üstler arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması örgütsel performansı, üretkenliği ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Straiter, 2005: 86). Örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması ve astların üstlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven hissetmelerinin, örgütlerine karşı duygusal açıdan bağımlı, kendilerini örgütlerinin bir parçası görebilen, işlerinden tatminkâr olabilen ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyen çalışanlar oluşturabilir. Bu pozitif neticelerin görülebilmesi için çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine karşı güven hissetmelerinde önemli olan unsurların ve güveni oluşturan etmenlerin ortaya çıkarılması gerekir (Demircan ve Ceylan, 2003:139).

Örgütsel güven, riskli durumlarda bile çalışanın, örgütün uygulamalarından ve politikalarından emin olması ile bu politika ve uygulamalara yönelik olumlu beklentiler içerisinde bulunmasıdır. Bu nedenle, örgütsel güven çalışanın örgütsel destek algısını ve yöneticilerine duyduğu güvene dair inancını yansıtan ve örgütün insan ilişkilerinde açıklık, duyarlılık ve güvenilirlik gibi değerleri taşıyan bir kavram olarak nitelendirilebilir. Güvenin örgütsel hayatta önemli bir yeri vardır. Örgüt içinde güvenilir bir atmosferin oluşturulması örgütsel gelişimin temellerini atacaktır. Güven ortamının sağlandığı örgütlerde, çalışanların bağlılıklarının, verimliliklerinin ve iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür (Yılmaz, 2008: 2293-2299).

Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyeleri arasında bir uyumdan ve bütünlükten bahsetmek mümkündür. Örgütsel güvenin oluştuğu çalışma atmosferinde çalışanlar birbirlerine karşı güven duyar ve dürüst davranırlar. Örgütle ve örgütsel amaçlarla daha iyi özdeşleşirler. Bu tür örgütlerde çalışanlar daha yapıcı olurlar ve daha yenilikçi fikirler geliştirebilirler (Aktuna, 2007; akt. Kılınç, 2010: 41-42).

### **3.2. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖNEMİ**

İşletmeler açısından son derece önemli bir konu olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması için etkinliğe ve verimliliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda işletmelerin alması gereken pek çok tedbir arasında örgütsel güvenin

oluşturulması da bulunmaktadır. Kuşkusuz örgütsel güven sadece işletmelerin rasyonel çalışmalarına yardım eden bir faktör olmayıp aynı zamanda çalışanların huzurlu ve istekli çalışmasına da katkı sağlayan son derece önemli bir örgütsel değerdir. Birer sosyal yapı olan işletmelerin güven konusunda gerekli hassasiyeti gösterip bu değerini örgüt içinde oluşturulması için ortak değerlere duyarlı bir örgüt kültürü çatısı altında zaman içinde örgütsel güveni kazanması gerekir. Daha sonra kazanılan bu güvenin zarar görmemesi için bilinçli ve sistemli bir işletme politikası ile örgütsel güven korunmalıdır, çünkü örgütsel güven itibar gibi kazanılması zor kaybedilmesi ise bir o kadar kolay bir örgüt değeridir (Özler, 2010: 35).

Örgütsel güvenin her ne kadar günümüz iş dünyasında yer alan her ölçekteki işletmenin performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu kabul edilse de, uygulamada birçok işletme için de bir önem taşımadığı iddia edilebilir. Ancak unutulmamalıdır ki işletmelerin başarısı, işletmelerin en önemli kaynağı olan insana ve insanların birbirleriyle olan etkileşimine bağlıdır (Shaw, 1997: 9).

Etkileşimin sağlıklı olabilmesi, diğer bir ifade ile işletmede olumlu bir takım etkilerin oluşabilmesi için işletmedeki yöneticinin çalışanına, çalışanın yöneticiye, çalışanların birbirlerine, işletme içindeki bölümlerin ve takımların birbirlerine güven düzeyi yüksek olmalıdır, çünkü örgütün hedeflediği amaçlara ulaşması bir diğer ifade ile örgütsel etkinlik örgütsel güven sayesinde gerçekleşebilmektedir (Özler, 2010: 33-34).

### **3.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI**

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalara bakıldığında, bu çalışmaların üç ayrı unsur çerçevesinde yapıldığı görülmektedir. Bunlar; örgüte güven (*trust to the organization*), yöneticiye güven (*trust to the manager*) ve çalışanlar arası güven (*trust between the colleagues*) olarak ortaya çıkmaktadır (Molla, 2011: 58).

#### **3.3.1. Örgüte Güven**

Güven ortamının oluşumunda örgütsel faktörler oldukça büyük yer tutar. Bu nedenle insan kaynakları politikalarının güveni artırıcı yönde uygulanması gerekmektedir. Temel insan kaynakları fonksiyonlarından olan personel temin ve

seçimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, eğitim, performans değerlendirme uygulamalarının memnun edici, adaletli ve eşit şekilde uygulanması, örgütte güven ortamının oluşmasında son derece önemli olacak, güven vermeyen davranışların ise yok edilmesi konusunda yardımcı olacaktır. Kısaca örgüt iklimi, kültürü ve insan kaynakları strateji ve politikaları bir taraftan yüksek güven ortamına yol açarken, diğer taraftan da yönetici-çalışan ilişkileri üzerinde olumlu etkilerde bulunacaktır. Ayrıca örgüt içinde sağlanan güven ortamı sayesinde çalışanlar ortak vizyonu benimseyip kurumsallaşma sürecine daha fazla katkı sağlayabileceklerdir (Molla, 2011: 58).

Asunakutlu (2002: 11) örgütlerde güven oluşumuna katkı göstermesi beklenen unsurlar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- İş yaşamında uyumluluğu sağlayacak düzenleme ve kuralların geliştirilmesi,
- Örgüt içerisinde sağlıklı işleyen bir iletişim sisteminin bulunması,
- Kararlara katılım sisteminin etkin olarak uygulanabilmesi,
- Etik ve insani değerlere önem verebilen bir sisteminin kurulmasıdır.

### **3.3.2. Yöneticilere Güven**

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, örgütsel amaçlar ile çalışanların kişisel amaçlarını birlikte gerçekleştirebileceği gerekli altyapı ve uyumu sağlayabilmektir. Bunun kolay bir görev olmadığı açıktır. Çünkü her çalışanın sahip olduğu amaçlar birbirinden oldukça farklı olabilir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223).

Örgütü amaçlara göre sürdürmek, beşeri ve maddi kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle örgüt içerisindeki grupların tutum ve davranışlarını değerlendirip düzenlemek ve grupların gücünden yararlanmak gerekmektedir. Bunun yapılması ise yöneticilikten öte liderlik özelliklerini göstermeyi gerektirmektedir (Yılmaz, 2004; akt. Eğerci, 2009: 63).

### 3.3.3. Çalışanlar Arası Güven

Kişinin güvenme eğilimi genel olarak grup içi üyeliklerinden kaynaklanır. Çalışanlar genel anlamda güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşırlar. Güven konusu daha önce yaşanan olayların da etkisinde olduğundan bireyler daha önce bir araya geldikleri, bir şeyler paylaştıkları, iletişim kurdukları kişilere daha fazla güvenme eğilimi içindedirler (Molla, 2011: 59).

İşletmelerde güven ortamı büyük oranda örgüt içi iletişimin etkinliğine bağlıdır. İletişim; karşılıklı güveni, karşılıklı anlayışı, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını, ortak davranmayı ve örgütsel öğrenmeyi sağlar. Sık, doğru ve açık bir iletişim, karşı tarafın bakış açısının anlaşılmasını ve güvenin kurulmasını sağlar. Bu durumun en sık görülen hali işbirliğidir (Molla, 2011: 59).

## 3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Literatür incelendiğinde güven modelleri boyutları yönüyle ortaklıklar ve farklılıklar sergilemektedir. İncelenen güven modelleri ortak ve farklı yönleriyle ortaya konulacaktır (Tüzün, 2006: 37).

### 3.4.1. Mishra Güven Modeli

Kişisel anlamda güven, bireyin kişisel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini gösterirken, örgütsel güven bireyin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisi olarak görülmektedir. Mishra örgütsel ve kişisel düzeyde olmak üzere dört boyutlu bir güven modeli geliştirmiş ve güven algılamasını bu dört boyutun oluşturduğunu ifade etmiştir (Shockley-Zalabak ve diğ., 2000: 36).

Mishra'nın modeli örgütsel güvenle ilgilenen teorisyenler tarafından geniş bir şekilde desteklenmiştir. Tablo 2.1.'de gösterilen Mishra Modeli dört ayrı güven boyutunu ifade eder (Mishra, 1996: 114);

(a) yeterlilik (*competence*),

(b) açıklık (*openness*),

(c) ilgililik (*concern*),

(d) itimat edilirliktir (*reliability*).

**Tablo 2.1.** Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
<b>Yeterlilik</b> ( <i>competence</i> )	Örgüt ya da bireyden beklenen standartların gerçekleştirilme durumuna yönelik emin olunmasıdır.
<b>İtimat Edilirlik</b> ( <i>reliability</i> )	Söz ve davranışlardaki tutarlılığı gösterir.
<b>Açıklık</b> ( <i>openness</i> )	Kişiler arasındaki iletişimin dürüst ve açık olmasıdır.
<b>İlgililik</b> ( <i>concern</i> )	Başkalarının huzur ve çıkarlarına yönelik ilgiyi gösterir.

**Kaynak:** Ovaice, 2001

Mishra'nın modelinin birinci boyutu "yeterlilik"tir. Yeterlilik boyutuyla örgüt üyelerinin örgütün yeterliliğine ve yaşamını devam ettirebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların iş arkadaşları ve yöneticilerinin yeterliliklerini hangi şekilde algıladıklarını tespit etmektedir. (Shockley-Zalabak ve diğ., 2000).

Açıklık boyutu Mishra'nın modelinin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Örgütsel düzeyde güven algısının deneysel ölçümü için açıklık boyutunun önem arz etmektedir (Butler, 1991: 643). Güvenin diğer boyutlar ile ilişkisini geliştirebilmek açısından, açıklık ve dürüstlük algısı çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çalışma ilişkilerinde anahtar konumundadır (Mishra,1996). Açıklık algısının oluşumunda en kritik rol liderlere düşmektedir. Örgütteki açıklık algısını oluşturanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak ve diğ., 2000).

İlgililik boyutu Mishra modelinin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. İçten davranma, açıklık boyutuyla birleşerek ilgililik algısını oluşturmaktadır. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderleri ilgili olarak algıladığında oluşur (Shockley-Zalabak ve diğ., 2000). Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir kesimin diğer kesimi savunmasız bırakacak yönde menfaat elde etmeye çalışmayacağı durumda

gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra (1996) ilgililiği, birey, grup ya da örgütün kendi çıkarlarıyla diğerlerinin çıkarlarını dengelendiği durum olarak ifade etmiştir. Shcokley-Zalabak, Ellis ve Winogard ise, tüm yönetim kademelerinde içtenliği, ilgililikle ilişkilendirmiştir (Shockley-Zalabak ve diğ., 2000). İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşi kademelerindeki ilişkilerde değil, aynı hiyerarşi kademelerindekiler için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerinden, onların refahını ve çıkarlarını koruyacaklarına dair güven duygusunu algılamak isterler ve bu durumu ilgililik şeklinde algırlar (Mishra, 1996).

İtimat edilirlilik ise Mishra modelinin dördüncü ve son boyutudur. Bu boyut, tutarlılık ve güvenilirlik gibi kavramlara ilişkin davranış beklentisidir. Sözlerde, hal ve hareketlerde tutarlı ve uygun davranışlar güveni oluşturur (Shockley-Zalabak ve diğ., 2000). Sözlerdeki ve davranışlardaki tutarsızlıklar güven seviyesini düşürür. Yöneticinin güvenilirlik düzeyi, aynı zamanda itimat edilebilirlik düzeyiyle tanımlanır. Bu boyuta göre, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven, tutarlı eylemlerle gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu eylemlerden etkilenecektir (Mishra, 1996). İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık yalnızca örgüt içerisinde değil aynı zamanda örgütün tedarikçileriyle, müşterileriyle ve ortaklarıyla olan güven düzeyini de etkiler (Shockley-Zalabak ve diğ., 2000).

Sonuç olarak Mishra modelinin yapıtaşları olan bu dört öge, birbirini etkileşim halinde olan öğeler grubudur (Tüzün, 2006: 37-39).

### **3.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bireysel ve örgütsel güven ayrımı 1996 yılında Bromiley ve Cummings tarafından yapılmıştır. Bireysel güven, bireyin ilişki ve davranışlarındaki beklentileridir. Örgütsel güven ise, kişilerin örgütsel ilişki ve davranışlardaki beklentilerdir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir. Bromiley ve Cummings'e (1996) göre güven, duygusal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere üç parçadan oluşan bir olgudur. Bu üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yönelik geliştirilmiştir. Tablo 2.2.'de Bromiley ve Cummings (1996) güven matrisi tanımlaması yer almaktadır.



**Tablo 2.2.** Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

		GÜVEN PARÇALARI		
		Duygusal ( <i>Affective State</i> )	Bilişsel ( <i>Cognition</i> )	Niyetsel ( <i>Intended Behavior</i> )
G Ü V E N  B O Y U T L A R I	İyi Niyet Çabasında Olma ( <i>Keeps Commitments</i> )			
	Davranışlarda Dürüst Olma ( <i>Negotiates Honestly</i> )			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma ( <i>Avoids Taking Advantage</i> )			

**Kaynak:** Bromiley ve Cummings, 1996: 305

Güven, birey ya da grubunun diğer birey ya da gruplar üzerindeki ortak inançları olarak tanımlanmıştır. Güven; açıkça ya da gizli olarak birisi için olumlu düşüncelere sahip olma gayretini, dürüst olmayı ve ortam uygun olsa dahi diğerlerine karşı avantaj elde etme durumunda olmamayı getirmektedir. Sonrasında ise güven ifadesinin mantığını, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşime, sosyal yönlü olmasına, kişilere göre değişkenlik gösterebilen öznel yapısına ve iyimser yaklaşım tarzına bağlamışlardır (Bromiley ve Cummings, 1996: 303).

Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven ifadesinin birinci boyutuyla bireyin “itimat edilir” yönde davrandığı ya da bağlılık oluşturmaya niyetiyle eylemlerde bulunduğunu savunur. Tanımlamanın ikinci boyutunda ise, ilk boyutunu da kapsayacak şekilde, güvenilir durumdaki kişinin eylemleriyle söylemlerinin tutarlı olduğunu ifade eder. Tanımın üçüncü boyutunda ise güvenilir kişinin menfaatçi olmadığını belirtir. Sonuç olarak, güvenilir kişi ya da davranış şekli, ifade edilen tanımdaki üç boyutu tatbik eden kişi ya da davranış olarak belirtilmiştir (Bromiley ve Cummings, 1996; akt. Aksoy, 2012: 51-52).

### 3.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

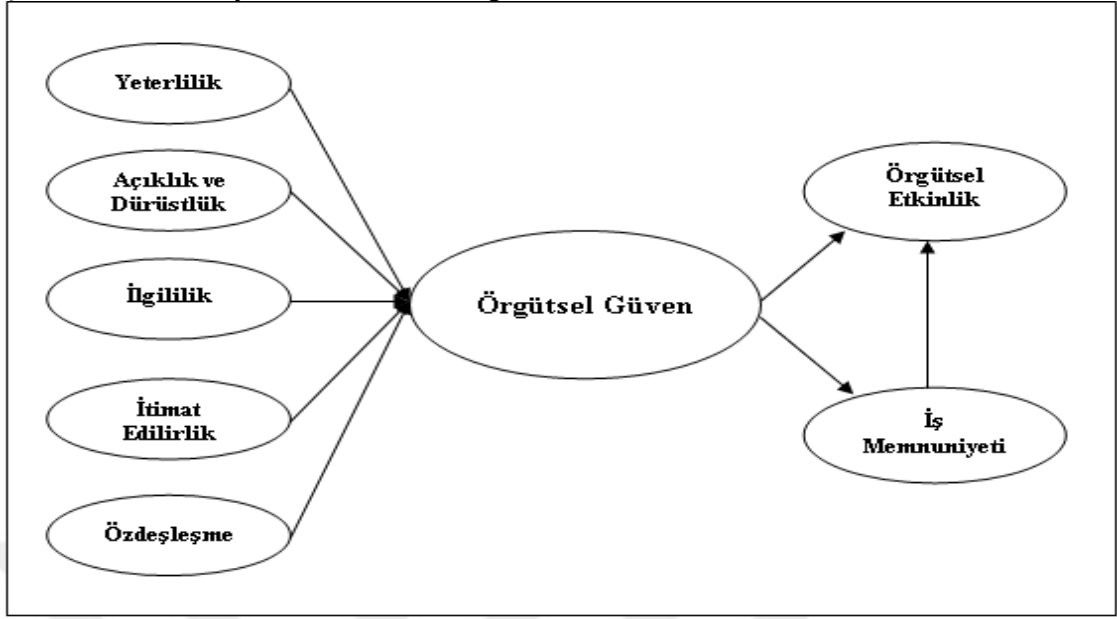
Mishra'nın (1996) ifade ettiği dört farklı güven boyutu olan; yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik boyutlarına ilave olarak Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000), iş memnuniyeti ve iletişim konularını incelemek suretiyle, beşinci bir boyut olarak özdeşleşme boyutunu ilave etmiş ve modeli beş boyutlu hale getirmiştir. Özdeşleşme boyutu örgüt çalışanlarının örgütsel hedef, değer, inanç ve normlar ile bütünleşip bütünleşmediği konusu üzerinde durmaktadır.

Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) özdeşleşme boyutunda bireylerin örgüt üyesi olarak örgütüyle bütünlük kurabilmeve güçlü ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiğiyle ilgilenir. Şayet örgüt çalışanı örgütüyle bütünleşebilirse, yüksek düzeylerde etkinlik ve güven seviyesi oluşturabilecektir (Cheney, 1983; Tompkins ve Cheney, 1983).

Örgütsel güvenin, Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) tarafından beş boyutta ölçülmeye çalışıldığı ifade edilmişti. Bu beş boyutu Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) ise Mishra'nın tanımlarından farklı olarak şöyle ifade etmiştir. Yeterlilik boyutuyla örgüt üyelerininörgütün yeterliliğine ve ömrünü sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanında çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmek olarak ifade edilmiştir. Açıklık boyutuysa bilginin doğru şekilde aktarılması ve uygun iletişimin oluşturulmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güven ve hoşgörü hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edilirlilik boyutu grupların, iş arkadaşlarının ve örgütün tutarlılığını ve güvenilirliğini tespit etmeye yöneliktir. Özdeşleşme boyutuysa, çalışanların örgüt hedefleri, inanç, norm ve değerleri ile bütünleşip bütünleşmediğini göstermektedir (Schokley-Zalabak ve diğ., 2000).

Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışmalarında örgütsel güvene sebep olan unsurlarla, örgütsel güvenin çıktıları durumunda olan unsurları Şekil 3.1.'de göstermiştir.

**Şekil 3.1.** Schokoley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri



**Kaynak:** Shockley-Zalabak, ve diğ., 2000

Şekil 2.1.'de görülen modelde Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) tarafından tanımlanan güven boyutlarının, örgütsel güveni doğrudan etkilediği görülmektedir. Ayrıca örgütsel güven oluşumu sonucu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti düzeyleri de etkilenmektedir (Tüzün, 2006: 41-43).

#### **3.4.4. Whitener'in Yönetmel Güvenilirlik Modeli**

Whitener ve diğerlerinin (1998: 513) geliştirdikleri çalışanların yöneticilerine karşı güven beslemelerini sağlayan unsurlar beş başlık altında toplamıştır.

- Söz ve eylemlerde tutarlılık; yöneticinin eylemleri ile sözleri arasında uyum olması,
- Söz ve eylemlerde dürüstlük; doğru söz ve eylemler sergilemesi ve sözlerini yerine getirmesi,
- Kontrolün paylaşımı ve dağılımı; güven oluşumunda ilk eylem karşı tarafa güvendiğini göstermekle başladığından örgütlerde kontrol yetkisinin paylaşılmasının önem kazanması,
- Doğru ve açıklayıcı iletişim; kararlara yönelik bilgilerin doğru, yeterli ve zamanında verilmesi ile görüşleri açık fikirlilikle ifade etme özelliği,

- İlgililik ve özen gösterme; çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma ve onlara ilgi gösterme, menfaatlerini koruma ve onları istismar etmemedir.

Whitener ve diğerlerine (1998: 513) göre örgütsel güvenin oluşumunun temelinde yönetici davranışı yatmaktadır; başka bir ifadeyle güven sürecini başlatmak yöneticinin sorumlulukları arasındadır. Dolayısıyla yönetsel güvenilirlik modeline göre, örgütsel güvenin hangi seviyede algılandığının tespit edilmesi için yöneticilere güven algısının araştırılması en iyi yoldur (Çubukçu, 2010: 19-20).

### **3.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI**

Kişilerin sosyal yaşamlarındaki ilişkilerine temel teşkil eden unsurlardan biri olan güven, örgütsel düzeyde oluşan ilişkiler açısından da farklı bir önem taşımaktadır. Önem taşıyan bu unsurun hem çalışanlar hem de örgüt açısından kritik sonuçları bulunmaktadır. Erdem'in (2003: 153) belirttiği gibi bazı örgütlerde neden işbirliğine kolaylıkla yanılmadığı, yöneticilerden gelen tekliflerin neden kolaylıkla destek bulamadığı veya çalışanların uygulamalarda yaşanan her türlü değişim ve yenilik karşısında neden açık ya da kapalı bir şekilde direnç gösterdiği gibi problemler, teknik ve yapısal özelliklerden daha çok örgütlerdeki insan faktörünün özellikleriyle ilgilidir. Bu insan faktörü özellikleri içerisinde temelde güven sorunu yatmaktadır (Çetinel, 2008: 36).

Güven, birey-grup-örgüt üçlemi arasındaki işbirliğinin oluşmasında en fazla önem taşıyan unsur olarak görülmektedir. Her ne kadar işbirliği davranışının gelişiminde güven unsuru olmazsa olmaz olarak görülmesine de güvenden yoksun bir tarzda önleyici tedbirler alınması ya da işbirliğine teşvik eden ödüller vermenin işbirliği davranışının gelişimine katkı sağlamada herhangi bir garantisi bulunmamaktadır. Güvenin bulunmadığı atmosferde hâkim olan şüpheli havanın kişilerin birbirlerine karşı mesafeli durmasına neden olacağı açıktır. Bu şartlarda gelişen işbirliği davranışının uzun süreli olmayacağı gibi ve kaliteli olması da beklenmez. Güven zemininde gerçekleşen işbirliği ise gönüllülük temelli olduğundan bu davranışın kalitesi ve süresi üzerinde olumlu bir tesire sahip olacaktır (Çetinel, 2008: 37).

Örgüt ortamında daima belirsizlik ve risk bulunmaktadır. Bireyler çalışma arkadaşları, yöneticileri ya da örgütleri ile kurdukları ilişkilerde risk almakta ve muhataplarının kararlarına bağımlı olmaktadır. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasında güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasını sağlayarak örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Güven, karmaşayı önlediğinden, örgütsel faaliyetler sonucu elde edilecek çıktılarını pozitif yönde etkiler (Çetinel, 2008: 37).

Güven aynı zamanda bir örgütte bilgi paylaşımını sağlayan temel öge ve ön şarttır. Örgütlerde uygulanacak başarılı bir bilgi yönetimi için güvenin anahtar faktör olduğu belirtilmektedir. İpçioğlu ve Erdoğan (2006), kültürel eğilim, paylaşım ve işbirliğine doğru fikirlerin akışının özgür olacağını ve insanların bilgisini saklamayacağını belirtmektedir. Böylece bilgi yönetimi yüksek bir güven ortamı ile daha fazla başarılı olacaktır. İpçioğlu ve Erdoğan (2006), Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu içinden 120 işletmede yaptıkları çalışma sonucunda bu görüşlerini kanıtlayan sonuçlar elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre güven ile bilginin elde edilmesi ve paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu bağlamda güvensizlik, örgütsel etkinliği azaltan en hızlı yollardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek güvensizlik ortamında bireyler, sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklamayı tercih edeceklerdir. Bu durum ise örgütün daha yüksek performans elde etmesini sağlayacak bilgilerden yoksun kalması anlamına gelmektedir (Aksoy, 2012: 55).

Güven çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasında da önemli bir etkidir. Aykan'ın (2007) bildirdiğine göre Blumenthal ve diğerleri (1998: 409) yaptıkları çalışmada güven duyan ve duyulan çalışanların duygusal tükenmesinin diğer çalışanların duygusal tükenmelerinden daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Buna benzer bir sonuç Laschinger ve diğerleri (2001: 209) tarafından da elde edilmiştir. İş tatmini ve hizmet kalitesinde örgütsel güven ve duygusal tükenmenin aracı değişken olarak belirlendiği çalışmada, yüksek güven düzeyine sahip çalışanların duygusal tükenmelerinin az olduğunu ve duygusal tükenme düzeyi azalan bireyin de iş tatmini ve hizmet kalitesinin arttığını tespit etmiştir (Aksoy, 2012: 55).

Yapılan çalışmalarda elde edilen bir diğer bulgu ise çalışan performansı ve güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğu yönündedir. Brower ve diğerleri (2000: 227) yaptıkları çalışmada çalışanların, liderlerinin kendilerine güvendiğini düşündüklerinde performanslarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde Erdem ve diğerleri (2003: 337) de takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada takımlarda güven artışının, takımların yaptıkları önemli hataların azalmasını ve böylece takım performansının artmasını sağladığını tespit etmişlerdir. Yüksek güven seviyesinin olduğu bir örgütte doğal olarak bireyler takım çalışmasına daha isteklidir (Çetinel, 2008: 37-40).

Güven aynı zamanda örgütsel bağlılık davranışının oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bağlılık da güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Güneşer (2002) çalışanların örgüt ile etkileşim içinde olduğu sürece örgütün politikaları ve amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olacağını ve bunun sonucunda örgüte güven duyacağını belirtmektedir. Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eden birey zamanla örgütle adeta özdeşleşir. Sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılık artar (Çetinel, 2008: 41).

### **3.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ**

Örgütsel güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmaya rastlanmıştır. Ayrıca yapılan çalışmalarda örgütsel güven ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkilerde incelenmiştir. Bu çalışmalarda özetle örgütsel güveninin adalet uygulamalarına bağlı olarak şekillendiği görülmüştür (Aksoy, 2012).

Yapısal ve etkileşimsel açıdan adil olan prosedürler sisteme ve karar alan kişilere güven duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersine adil olmayan prosedürler de düşük düzeyde güven oluşumuna neden olmaktadır. Alexander ve Ruderman (1987), prosedürel ve dağıtımsal adalete ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989), yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının, insan kaynaklarının sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağı, Pillai ve diğerleri de (1999), insan kaynaklarına yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere

bağlılıklarını arttıracığı ve sıra dışı bir performans düzeyi oluşturacağı şeklindeki ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir. Onlara göre adil prosedürler, yöneticinin insan kaynaklarının haklarına saygı duyduğunun ve onlara değer verdiğinin göstergesidir (İşbaşı, 2000: 82-83, akt. Özler, 2010: 48-49).

Yukarıda belirtildiği üzere örgütsel güven ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili literatür taranarak yapılan hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **3.7. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ**

Örgütteki olumlu davranışlar, çalışanlarda örgüte olumlu yönde geri ödeme yükümlülüğü hissettirir, karşılıklı oluşan bu yükümlülüğe “sosyal takas kuramı” denir (Shore ve Shore, 1995). Algılanan örgütsel destek kuramı sosyal takas kuramına dayanmaktadır ve “güven” kuramının temelini oluşturan önemli bir ögedir (Blau, 1964).

İşgören, işverenin bağlılığının oluştuğunu gördüğünde iyi performans sergiler ve örgütsel vatandaşlık davranışı karşılığında örgütün ödüllendirmeye devam edeceğine güvenir. Güven, sosyal değişim ilişkisinde önemli bir ögedir; çünkü değişimin her iki tarafı karşılıklı risk almaktadır (Eisenberger, Cotterel ve Marvel, 1987).

Ancak güç dengesizliğinin hâkim olduğu çalışan-işveren ilişkisinde çalışanın örgüte ve dolayısıyla işverene güven duyması oldukça zor görünmektedir. Bu nedenle çalışan açısından örgütün verdiği destek ve bu desteğin çalışan tarafından nasıl algılandığı önem taşımaktadır. Çalışanların örgüte bu destek algısı ile güven duyacağını ve bağlanacağını söylemek mümkündür (Nayır, 2011: 18).

Örgütsel destek kuramı, örgütün işgücünün artırılması ve sosyo duygusal ihtiyaçların karşılanması için çalışanların genel inançları ile örgüt değerlerinin ortak olması gerektiğini ve çalışanların kendilerini güven içerisinde hissetmeleri gerektiğini ifade eder. (Eisenberger ve diğ.,1986).

Algılanan örgütsel destek ise örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleridir, daha açık bir deyişle, arkalarında örgütün varlığını hissetmeleridir (Eisenberger, Fasolo ve Lamastro, 1990; Nayır, 2011: 2).

Yapılan çalışmaların birinde önemli olduğu düşünülen yönetici desteği öğeleri arasında güven, saygı ve yöneticinin çalışana yardım etme konusundaki istekliliğinin olduğu vurgulanmıştır (Gagnon ve Michael, 2004; Giray, 2013: 73).

Yapılan literatür taraması doğrultusunda örgütsel güven ile yönetici desteği arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu yönelik bilimsel bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen çalışanlarda güven kavramının, yönetici desteği algısının oluşumunda önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Ayrıca güven kavramı ile ilişkili olduğu görülen örgütsel desteğin öncüllerinden olan yönetici desteğinin de dolaylı olarak güven kavramıyla ilişkili olacağı varsayımından hareketle çalışmamızın hipotezlerinden biri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

### **3.7.1. Yöneticiye Güven ve Yönetici Desteği İlişkisi**

Yapılan literatür taramasında güvenin önemli olduğu düşünülen yönetici desteği öğeleri arasında yer aldığı ifade edilmişti (Gagnon ve Michael, 2004). Ayrıca örgütsel güven ile ilgili araştırmalara bakıldığında, bu çalışmaların üç ayrı unsur çerçevesinde yapıldığı ve bu unsur ya da boyutlardan birinde yöneticiye güven olarak ortaya çıktığı da aynı şekilde ifade edilmişti (Molla, 2011: 58).

Yönetici desteği kavramının, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye güven kavramıyla, örgütsel güvenin diğer alt boyutları olan örgüte güven ve çalışanlar arası güvene göre daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür (Zaitouni ve Nassar, 2015: 181).

Ayrıca yapılan çalışmalarda algılanan yönetici desteğinin, yöneticiye güvenin tespit edilmesinde önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir (Zaitouni ve Nassar, 2015: 181; Moideenkutty ve diğ., 2001). Çalışmamız kavramların alt



boyutlarıyla olan ilişkilerini test etmediğinden gelecek çalışmalarda yöneticiye güven ve yönetici desteği arasındaki ilişkilerin daha detaylı olarak incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **3.8. ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ**

Yakın zamanlarda yapılan bir çalışmaya göre örgütsel destek algısının örgütsel adalet ve güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir (DeConinck, 2010).

Alexander ve Ruderman (1987), örgütsel adalete ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989), yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının, çalışanların örgüte bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağı, Pillai ve diğerleri de (1999), çalışanlara yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını arttıracığı ve sıra dışı bir performans düzeyi oluşturacağı şeklindeki ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir (Özler, 2010: 48-49).

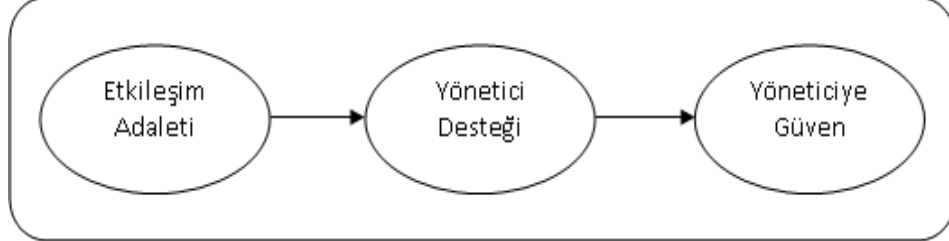
Yapılan birçok çalışmada algılanan yönetici desteğinin, örgütsel adalet ve yöneticiye güven (örgütsel güvenin alt boyutu) arasında aracı etkisinin olduğuna ilişkin deneysel kanıtlar görülmüştür (DeConinck 2010; Aryee, Budhwar ve Chen 2002; Stinglhamber, De Cremer ve Mercken, 2006; Frazier ve diğ., 2010; Zaitouni ve Nassar, 2015: 182). Ayrıca örgütsel güven ve adaletle ilişkili olduğu görülen örgütsel desteğin öncüllerinden olan yönetici desteğinin de dolaylı olarak örgütsel güven ve adaletle ilişkili olacağı varsayımından hareketle çalışanların güven, adalet ve yönetici desteği algıları arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

#### **3.8.1. Yöneticiye Güven, Etkileşim Adaleti ve Yönetici Desteği İlişkisi**

Yapılan literatür taramasında örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan yöneticiye güven, örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan etkileşim adaleti ve yönetici desteği kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Stinglhamber, De Cremer ve Mercken (2006) yaptıkları çalışmada

algılanan yönetici desteğinin, etkileşim adaleti ile yöneticiye güven arasında Şekil 3.2'deki gibi aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir.

**Şekil 3.2.** Yöneticiye Güven, Etkileşim Adaleti ve Yönetici Desteği İlişkisi



**Kaynak:** Stinglhamber, De Cremer ve Mercken, 2006: 451

Ayrıca bu kavramlar arasındaki ilişkinin gelecekte yapılacak başka çalışmalarla araştırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

### 3.9. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için bir değer olarak gördüğü çalışanlarına maddi ya da maddi olmayan birtakım unsurlarla yatırım yapmalıdır. Örgütler, çalışanlarının örgütte kalmalarını sağlayarak etkinliklerini arttırmak için örgüte ve işlerine duydukları güven düzeyini arttırmak zorundadır. Çalışanların, örgütlerine güven duyabilmeleri adına örgütlerinin kendilerine karşı dürüst ve tutarlı olduğuna dair inanç duymaları çok önemlidir. Herkese karşı dürüst davranılan bir çalışma ortamında çalışanlar daha verimli ve performanslı olarak çalışabilecek bu da örgütün karlılığını arttırmasına vesile olacaktır. Örgütüne ve işine güvenen çalışanların oluşumunda ise belki de en temel yapıtaşı olabilecek kavram doğrulukla birlikte söz, eylem ve davranışlardaki tutarlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde son derece önemli bir kavram olan güven kavramının çalışma hayatına yansımaları olarak görülen “örgütsel güven” kavramı açıklanmıştır. Yapılan literatür çalışmasına göre, örgütsel davranış konuları içerisinde örgütsel güven kavramı, örgütsel adalet kavramına benzer şekilde birçok kavrama neden olmakta ya da kaynaklık etmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞAN-ÖRGÜT ETKİLEŞİMİNDE OLUŞAN PSİKOLOJİK BAĞ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık örgütsel davranış alanında uzun yıllar boyunca yapılan çalışmaların merkezi durumunda olmuştur. Yapılan araştırmaların birleştiği ortak nokta olarak, örgütsel bağlılık kavramının, çalışan-örgüt etkileşiminde oluşan psikolojik bağ olduğu söylenebilir.

#### 4.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel bağlılık (organizational commitment) ile ilgili yapılan araştırmalarda birbirinden farklı tanımlar ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık tanımları incelendiğinde yapılan tanımlamalarda; özdeşleşme, bütünleşme, psikolojik bağ, gönüllülük, uyumlaşma, adaptasyon, katılım gücü vb. kavramların sık sık kullanıldığı tespit edilmiştir.

##### 4.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı hakkında araştırmacılar açısından farklı bakış açıları bulunmaktadır. Söz konusu bu araştırmacılar açısından yapılan tanımlar şu şekildedir (Bakan, 2011: 8-10):

- “Bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir” (Morris ve diğ., 1993: 21).

- “Çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir” (Schermerhorn ve diğ., 1994).
- “Çalışanın çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir” (Meyer ve Allen, 1997).
- “Kişinin belirli bir örgüte karşı ilgisi ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir” (Mowday ve diğ., 1979: 224).
- “Çalışanların işyerlerine ilişkin psikolojik bağlılıklarını ifade eder” (Becker ve diğ., 1996: 464).
- “Kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanmasıdır” (O’Reilly ve Chatman, 1986: 492).
- “Kişinin örgütte çalıştığı süre boyunca sarf ettiği emek, çaba, zaman ve edindiği statü ve para gibi unsurları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa çıkacağı endişesi sonucu oluşan bağlılıktır” (Becker, 1960: 32).
- “Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür” (Porter ve diğ., 1974: 603)
- “Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir” (Hall ve diğ., 1970: 176).

Literatürdeki tanımlar genel olarak incelendiğinde örgütsel bağlılık; **“karşılıklı etkileşim sürecinde çalışanların, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşerek uyumlu hale gelmelerine yönelik örgütlerine karşı özveride bulunabilme (fedakârlık gösterebilme) düzeyini betimleyen göreceli psikolojik bağlıdır”** şeklinde tanımlanabilir.

Bu tanımlar doğrultusunda, bir bireyin örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen şu önemli kriterler literatürde yer almaktadır (İbicioğlu, 2000: 13-22; İnce ve Gül, 2005; akt. Aksoy, 2012: 17-18):

**Örgütün amaç, hedef ve değerlerini özümseme:** Kendi amaç, hedef, vizyon ve değerleri ile örgütsel amaç, hedef, vizyon ve değerlerin uyumlu olduğunu düşünen bireyin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olacaktır.

**Örgüt için gerekli özveride bulunabilme:** Örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi de, bireyin benimsediği örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için biçimsel görev tanımı ile kendisinden beklenilenden daha fazla çalışması ve görev dışı olumlu davranışlarda bulunmasıdır.

**Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyulması:** Bireyin kendisine sunulan daha iyi koşullardan oluşan teklifler karşısında dahi başka bir örgütün iş teklifini kabullenmek yerine, örgütle çalışmayı sürdürmeyi gönüllü olarak istemesi, söz konusu bireyin örgütüne bağlılık duyduğunu ifade eder.

**Örgütle özdeşleşme:** Bireyin örgütsel amaç, hedef ve değerleri kabullenmesi ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına çeşitli fedakârlıklara katlanarak kendisine maddi yarar sağlamayacak olsa dahi yüksek performans düzeyini devam ettirmesidir.

**İçselleştirme:** Bireyin kişisel amaç ve değerleri ile örtüştüğüne inandığı örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesidir.

## **4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ**

1950’li yıllardan günümüze kadar araştırılmakta olan örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt arasında kilit bir rol oynadığı söylenebilir (Commeiras ve Fournier, 2001: 239).

Bağlılığı yüksek olan çalışan örgütün her koşulda en büyük destekleyicisi konumundadır. Böyle çalışanların varlığı ise örgüte rekabet ettiği sektörde rekabet avantajı sağlayacaktır. (Swales, 2002: 166). Eğer çalışanlar örgütlerine bağlı ise bundan dolayı kişiler örgütleriyle güçlü bir kimlik birliği içerisine girer, örgütün

bütünüyle hemfikir olan çalışanlar her seferinde örgütte kalmak isteği gösterir (Arnold ve diğ., 1998: 209). Bağlılık ve sadakat örgütler için önemli kavramlardır. Çünkü örgüt için değerli olan çalışanların işletmede kalmalarını sağlar. İşgören devir hızının yüksek olması ise işletmeler açısından pahalı ve maliyetlidir. Bir çalışanın işletmeden ayrılması ise o çalışanın seçimi, eğitimi vb. birçok maliyet unsurunun boşa gittiğini ifade eder (Aksoy, 2012: 18-19).

Eğer çalışanlar, örgütlerine karşı sadakat hissi duyarlarsa bu durum onların verimlilikleri üzerinde olumlu olarak yansır, örgütlerinde kalarak örgütlerinin başarısı için ekstra çaba sarf etmelerine yol açar (Dubrin, 2005: 59).

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından bu derece önemli bir etkiye sahip olması bu kavramın giderek artan bir şekilde araştırma alanı haline gelmesine neden olmuştur. Bunun nedeni örgütsel bağlılık faktörünün iş performansı, vatandaşlık davranışı vb. istenen birçok örgütsel davranış kavramları üzerinde olumlu yönde etki oluşturmasıdır. Bu açıdan örgütlerin faaliyetlerini devam ettirmesi ve değişen koşullara ayak uydurabilmesi, kendilerine bağlılığı yüksek çalışanlar oluşturmak adına “insan” faktörüne her zamankinden daha çok önem vermeye bağlıdır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının işe alınmasından itibaren gelişimlerine katkı sağlayarak onlara yatırım yapmalı, ödüllendirme, takım çalışması, esnek organizasyon gibi çeşitli yönetim araçlarıyla onların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaya çalışmalıdır. Bilindiği gibi ödüllendirme çalışan ihtiyaçlarını karşılama önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan birçok çalışmada, çalışanların işletmenin amaç ve değerleri ile bütünleşmesiyle karşılıklı pozitif yönlü ilişkiler kurulması sonucu gösterdikleri gayretlerin ödüllendirmesinin örgütsel verimlilik adına oldukça etkili olduğu belirtilmektedir. Geçmişte birçok örgüt, çalışanlarını bir araç olarak düşünmekteyken, şimdi örgütler açısından çalışanlar amaç haline dönüşmüştür. Günümüzün değişen müşteri profili artık kaliteli mal ve hizmetleri tercih etmektedir. Memnuniyet dolu çalışanları oluşturmak aslında bu bağlamda memnuniyet dolu müşterilerin oluşumunun sonucudur. Burada en önemli etken çalışan ve örgüt arasındaki uyumun var olmasıdır. Başka bir ifadeyle çalışanların örgüt amaç, değer ve hedeflerine yönelik ortak hareket etmesidir. Bu nedenle örgütler, bağlılığa etki eden faktörleri hesap ederek çalışanları adına

üzerlerine düşen görevleri yerine getirme mecburiyetindedir. Aksi takdirde bu durum çalışanlarda birçok olumsuz davranış ile sonuçlanabilecek etkiler oluşturur (Alper, 2007: 46-48).

### 4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık her araştırmacı tarafından farklı alt boyutlarda incelenmiştir. Bu sınıflandırmalardan belli başlıları 4.1'deki tabloda gösterilen Meyer ve Allen, O'Reilly ve Chatman, Mowday, Steers ve Porter, Kanter, Etzioni, Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımlarıdır (Kılıç, 2010: 4-9).

**Tablo 4.1.** Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Tablosu

Meyer ve Allen'in Yaklaşımı (1990)	O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı (1986)	Mowday, Steers ve Porter'in Yaklaşımı (1974)	Kanter'in Yaklaşımı (1968)	Etzioni'nin Yaklaşımı (1961)	Becker'in Yaklaşımı (1960)
Duygusal Bağlılık ( <i>Affective Commitment</i> )	Uyum Bağlılığı ( <i>Compliance Commitment</i> )	Tutumusal Bağlılık ( <i>Attitudinal Commitment</i> )	Devama Yönelik Bağlılık ( <i>Continuance Commitment</i> )	Yabancılaştırıcı Bağlılık ( <i>Alienative Commitment</i> )	Yan Bahis ( <i>Side-Bet Theory</i> )
Devam Bağlılığı ( <i>Continuance Commitment</i> )	Özdeşleşme Bağlılığı ( <i>Identification Commitment</i> )		Uyum Bağlılığı ( <i>Cohesion Commitment</i> )	Hesapçı Bağlılık ( <i>Calculative Commitment</i> )	
Normatif Bağlılık ( <i>Normative Commitment</i> )	İçselleştirme Bağlılığı ( <i>Internalization Commitment</i> )	Davranışsal Bağlılık ( <i>Behavioral Commitment</i> )	Kontrol Bağlılığı ( <i>Control Commitment</i> )	Ahlaki Bağlılık ( <i>Moral Commitment</i> )	

**Kaynak:** Aksoy, 2012: 20

#### 4.3.1. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık literatürünün en tanınmış araştırmacılarından olan Meyer ve Allen (1997) kendi çalışmalarına başladıklarında öncelikle örgütsel bağlılığın hangi anlamda kullanıldığı hususunda literatür taraması yaptıklarını, ancak herkesin üzerinde uzlaştıkları bir tanıma rastlamadıklarını ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen buradan yola çıkarak hangi tanımın doğru hangisinin yanlış olduğunu belirleme

yönünde uğraş verirken, aslında kavramın tek boyutlu olarak kabul edilebilecek bir tanımının yapılamayacağını, bunun nedeninin ise konunun çok boyutlu olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, literatürde örgütsel bağlılığın tek boyutlu değil çok boyutlu olduğu görüşü kabul görmektedir. Bu boyutlar duygusal (*affective*), devamlılık (*continuance*) ve normatif (*normative*) bağlılıktır (Bakan, 2011: 11).

#### **4.3.1.1. Duygusal Bağlılık**

Meyer ve Allen duygusal bağlılığı (*affective commitment*) ana hatları ile şu şekilde tanımlamışlardır: “Bir işletmede çalışan bireyin duygusal olarak kendi tercihi ile işletmede kalma arzusudur (*want to stay*).” Meyer ve Allen bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli olarak görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenme anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 68).

Duygusal bağlılık, bireyin herhangi bir etki altında kalmadan örgüte karşı olabildiğince fazla katkıda bulunmasını da ifade etmektedir. Örgütlerin en fazla tercih ettiği ve oluşturmak istedikleri bağlılık çeşidi de, duygusal bağlılık olarak kabul edilebilir. Hem bağlılığın dış etkenlerden bağımsız şekilde uzun yıllar sürüyor olması hem de bu tip bir bağlılığa sahip bireylerin örgütün çıkarlarını kendi çıkarları ile eş görüyor olmaları örgüte uzun vadede ciddi kazanımlar sağlayabilecektir. Duygusal bağlılık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar. Güçlü duygusal bağlılığı, örgüt için elinden gelenin en iyisini gerçekleştirmeye çalışan bireylerin genel olarak takındığı bir tutum olarak değerlendirmek mümkündür. Bu değerlendirme, duygusal bağlılık açısından incelenmesi gereken en önemli safhayı oluşturmaktadır. Herhangi bir bağlılık çeşidinden çok daha kuvvetli ve işlevsel olduğu söylenebilir (Eymür, 2009: 22).

#### **4.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı**

Çalışanın kendisini örgütünde kalmaya zorunlu hissetmesidir (*must to stay*). Örgütten ayrılmanın maliyeti çalışan için yüksek ise çalışan örgütünde kalmaya



devam eder. Bu bağıllık ödül-maliyet analizi yapılarak örgütte kalmaya devam etme davranışı göstermeyi zorunlu kılmaktadır. Çalışan kendisini örgütünün bir parçası olarak gördüğü zaman örgüt onun için büyük bir anlam ifade etmeye başlar (Uğurlu, 2009: 105).

Çalışanı örgütte kalmaya zorlayan nedenlerin bulunması, çalışanın örgüte bağlanmasını sağlar. Bağlılığı sağlayan unsur, zorunluluktur. Kaybedilecek kar ya da fayda örgütten ayrılma davranışını bastırabilmektedir (Uğurlu, 2009: 105).

#### **4.3.1.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağıllık (*normative commitment*), çalışanın kendisini ait bulunduğu örgüte karşı sorumlu hissetmesi ve bu sorumlulukları çerçevesinde yapması gereken görevleri olduğu düşüncesi nedeniyle çalışanın örgüte karşı üyeliği sürdürme mecburiyeti duyduğu (*ought to stay*) bir bağıllık türüdür (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Normatif bağıllık bireyin örgütle ilgili olarak bağıllık düzeyini ahlaki bir boyutta değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Tanımda da görüleceği üzere çalışanın üyeliği devam ettirmesi bir zorunluluk olarak algılansa bile, bu zorunluluk bireyin kendi değer yargıları sonucunda varmış olduğu bir kararın yansıması olarak kabul edilmelidir (Eymür, 2009: 27).

Normatif bağıllık ana hatları ile kişinin örgüte karşı bir sorumluluğu olduğu ve örgüte bağlı olması gerektiği inancına dayanmaktadır. Genelde bir örgütte uzun süre geçiren çalışanlar arasında yaygın olarak görülen bir bağıllık türüdür (Eymür, 2009: 27-29).

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

O'Reilly ve Chatman (1986) kişinin örgüte olan psikolojik bağıllığını, örgütsel bağıllık olarak tanımlamışlar ve bu bağıllığı “uyum”, (*compliance*) “özdeşleşme” (*identification*) ve “içselleştirme” (*internalization*) olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Newton ve Shore, 1992: 277; Kılıçaslan, 2010: 90).

**Uyum (compliance):** Bu boyutta ana hedef, belirli dışsal kazanımlara ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belirli ödülleri elde etme ve belirli cezalardan kaçınma doğrultusunda gerçekleştirirler (Balay, 2000: 23).

**Özdeşleşme (identification):** Diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için, diğer kişi ve gruplarla ilişki kurarak gerçekleştirdiğinde “özdeşleşme” meydana gelmektedir. Örgütsel özdeşleşme; çalışanların örgüt üyeliğini, benliğiyle ya bilişsel olarak (kendini örgütün bir unsuru olarak görmek gibi) ya da duygusal olarak (üyelikten memnuniyet duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesidir (Balay, 2000: 23).

**İçselleştirme (internalization):** Bütünüyle kişisel değerler ve örgütsel değerler arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; çalışanlar, öz değerlerini örgütteki diğer çalışanların değerler sistemiyle uyumsallaştırdığında gerçekleşir (Balay, 2000: 23).

#### **4.3.3. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı**

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı; tutumsal bağlılık (*attitudinal commitment*) ve davranışsal bağlılık (*behavioral commitment*) olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık bireyin, örgütün amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmak için istek duymasını ifade eder. Davranışsal bağlılık ise, bireyin davranışsal faaliyetlerden kaynaklanan bağlılığını açıklar. Bu iki bağlılık türü arasında dairesel bir ilişki bulunmaktadır. Yani tutum olarak bağlılık, bağlılık davranışlarının gerçekleşmesine yol açarken, bağlılık davranışları tutumsal bağlılığı güçlendirir. Birey, geçmişte örgüte bazı yatırımlar yapmışsa davranış olarak bağlılık göstermektedir. Çünkü örgüte bir yatırımı olmuşsa örgütten ayrılmak birey için zor olacaktır. Şayet çalışan para, kariyer ve benzeri araçsal nedenlerden ötürü bağlılık davranışı sergiliyorsa bu yalnızca davranışsal bağlılıktır. Bu kişinin tam anlamıyla örgüte bağlılık hissettiğini söylemek mümkün olmayacaktır. Ancak bireyin örgütle ve örgütün amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi durumunda örgütsel bağlılıktan bahsedilebilir (Mowday ve diğ., 1982; Kılıç, 2010: 7).

#### 4.3.4. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968: 499) örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı (*continuance commitment*), uyum bağlılığı (*cohesion commitment*) ve kontrol bağlılığı (*control commitment*) olmak üzere üç farklı biçimde ele almıştır (Kılıç, 2010: 5).

**Devam Bağlılığı** (*Continuance Commitment*); örgütün devamlılığı için çalışanın kendini adaması ve yatırım yapması şeklinde tanımlanabilir. Kendini adamak, üyeliğin pozitif olarak algılanması sonucu gruba ait olmak için gönüllü olma durumu şeklinde açıklanabilir. Yatırım ise, kişinin, örgütte kalmasıyla oluşacak olan kazançlarıdır. Bu bağlılık biçiminde çalışanın örgütten ayrılması maliyetli hale gelecektir.

**Uyum Bağlılığı** (*Cohesion Commitment*); bireyin duygu birikiminin gruba yüklenmesidir; duygusal tatmin, kapalı görüşlü bir gruba katılım ve grubun tüm üyeleriyle özdeşleşmesinden kaynaklanır. Bu bağlılık, sosyal ilişkilerin düzenlemesi bağlılığıdır. Burada feragat ve paylaşma kavramları söz konusudur. Feragat, bireyin grup uyumu için yıkıcı olabilecek her türlü ilişkiden vazgeçerek grupla bireyin ilişkisini arttırmayı içerir. Katılım süreci ise, bütünün parçası olmak, kolektif bütünün tüm üyeleriyle özdeşleşmek için farklılıklardan vazgeçmek ve grupla kaynaşmak olarak tanımlanabilir.

**Kontrol Bağlılığı** (*Control Commitment*); sosyal kontrole bağlılık veya normlara bağlılık, bir kişi tarafından sistemin gerekliliklerinin doğru bir biçimde dikkate alınması ve ahlaki bir zorunluluk olarak yönetime itaati içerir. Diğer bir deyişle bireyin kendi davranışlarını örgütün normlarına uygun hale getirmesidir. Bu bağlılık biçiminde utanç ve teslimiyet esastır. Utanç süreçleri, organizasyonun büyüklüğünden önce bireyin küçüklüğünü vurgular; grup kişinin özerk kimlik hissini azaltır, öyle ki kişi eğer grubun normlarına kendiliğinden bağlı kalmazsa öz-saygıya sahip olamaz. Teslimiyet, bir kişinin karar-uygulama ayrıcalığının daha büyük bir güce bağlanması ve bireyin hayatına, otoritenin yön ve anlam vermesini kabullenmesidir.

#### 4.3.5. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütlerde bağlılığın, negatif bağlılıktan (yabancılaştırıcı bağlılık), tarafsız bağlılığa (hesapçı bağlılık) ve pozitif bağlılığa (ahlaki bağlılık) doğru bir sıralamada ilerlediğini ortaya koymuştur (Kılıç: 2010: 6; Kılıçaslan, 2010: 89).

**Ahlaki Bağlılık** (*Moral Commitment*); çalışanın, örgütün kimliğini ve amaçlarını içselleştirmesiyle örgüte yönelik olarak geliştirdiği pozitif bir eğilimdir (Mowday ve ark. 1982: 21; Zangaro, 2001: 15). Birey tarafından örgütün standartları ve değerleri içselleştirildiğinde, örgüte bağlılık derecesi ödüldeki değişimlerden etkilenmiyorsa bu bağlılık türünden söz edilebilir. Ahlaki bağlılıkta birey, örgütün amaçlarını kendi amaçları ile özdeşleştirdiği için söz konusu amaçlara ulaşma konusunda gönüllü olarak çaba sarfetmekte ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlı olmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 227).

**Hesapçı Bağlılık** (*Calculative Commitment*); Örgütle çalışan arasında daha az yoğun bir ilişkiyi temsil eder (Mowday ve diğ., 1982: 21). Çalışanın, örgüte yaptığı katkılar ile örgütten edindiği kazanımları karşılaştırması sonucu gelişen pozitif ya da negatif yönlü bir eğilimdir (Zangaro, 2001: 15). Bu bağlılık türünde kişilerin bağlılık düzeyleri örgüt ile çalışan arasındaki menfaat ilişkisine göre değişmektedir. Birey, örgütün kendine sağladığı teşvikler oranında örgüte katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, katkı ve kazanım dengesini sürekli olarak ayarlama girişiminde bulunmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık** (*Alienative Commitment*); bireyler örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak görmeye başladıklarında ortaya çıkar. Bireysel davranışın kısıtlandığı durumlarda görülen yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte karşı negatif bir eğilimi ifade eder. Mevcut duruma alternatif bulunmadığı durumlarda zorunluluk kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütlerine bağlılık duymamakta fakat yinede çalıştıkları yerlerden ayrılamamaktadır (Seymen, 2008: 167).

#### 4.3.6. Becker'in Yaklaşımı

Becker'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın birtakım yan bahislere girmek suretiyle tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde, kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Yani Becker'a göre çalışan, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık duymamakta, bağlılık göstermediğinde kaybedeceklerini hesap ettiği için bağlanmakta ve örgütte çalışmayı sürdürmektedir. Becker, çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahis (*side-bet theory*) ile açıklamaktadır. Yan bahse girerek amaçlanan; bir davranış ile ilgili kararın o davranış ile çok da ilgisi bulunmayan çıkarları etkilemesidir. Becker'e göre bağlılık; çalışanların örgütleriyle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Yan bahis yaklaşımının özünde isminden anlaşılacağı gibi yazılı ya da kuralları olmayan soyut bir bahis söz konusudur. Bu bahiste, gerçek hayattaki bahisler gibi kişiler değer verdikleri birtakım şeyleri ortaya koymak suretiyle yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Kişilerin ortaya koydukları şeyler kendileri için ne kadar değerli ise bağlılıkta o derece artar (Becker, 1960: 35; Gül, 2003: 78-79).

Kişilerin bahse girmek için ortaya koydukları şeyler kendileri için önemli bulunan ve davranışlar ile doğrudan ilgisi bulunmayan şeylerdir. Örneğin kişiler bahse tutuşurken zaman, emek, statü, ek kazançlar gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Ancak burada bağlılığın oluşumu, bireyin sergileyeceği davranışın, önceki davranışları ile tutarlı olmasında aranmalıdır, aksi takdirde birey bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için kritik olan yatırım ve katkıların boşuna gitmesine neden olur. Açıkça söylemek gerekirse birey girdiği bahsi kaybetmemek için davranışlarının tutarlı olmasına dikkat etmek zorundadır. Kişilerin bu tutarlılığa özen göstermeye çalışması, davranışlarına karşı bir bağımlılığın gelişmesine neden olacaktır. Neticede kişi, örgütleriyle davranışsal ve psikolojik bağlılığını bu yolla arttırmaktadır. Becker'a göre çalışanların bağlılık göstermesine sebep olan dört adet yan bahis kaynağı bulunmaktadır (Kılıçaslan, 2010: 102):

**Toplumsal Baskılar:** Birey, ait bulunduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi baskılar sebebiyle eylemlerini kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür

toplumsal yaptırımlara, devamlı iş değiştirip duran kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek verebiliriz.

**Bürokratik Engeller:** Bürokratik düzenlemeler, yan bahislerin ikinci kaynağını oluşturmaktadır. Emeklilik aylığını alabilmek için her ay aylığından belirli bir para kesinti yapılan bir kişi, işten ayrılmak istediğinde, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görünce niyetinden vazgeçebilecektir. Emekli aylığıyla ilişkili bu bürokratik düzenleme çalışanı bir yan bahse sokmuştur. Çünkü işten ayrılması durumunda yıllar boyunca birikimde bulunduğu hakkı olan parayı alamayacak, kendisine emekli aylığı bağlanmayacaktır.

**Sosyal İlişkiler:** Becker'ın yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal ilişkilerdir. Birey, diğer bireylerle etkileşim içindeyken kendisi hakkında bir algının oluşmasını sağlamıştır. Bu algının negatif olmaması kişiler kendilerini ona göre ayarlamaktadır.

**Sosyal Rol ve Görevler:** Yan bahislerin oluşumunda kişilerin buldukları sosyal ortam ve koşullara adaptasyonda etkili olabilir. Böyle bir durumda kişi, başka bir role uyum sağlayamayacak derecede, içinde bulunduğu sosyal rolün ya da görevlerin gerektirdiklerini yapmaya alışmış bulunmaktadır.

#### **4.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR**

Örgütsel bağlılığın kavranması adına örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin de ele alınması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Genel olarak incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen faktörleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Northcraft ve Neale, 1990: 471; Şeker, 2011: 15):

- 1) Kişisel-Demografik Unsurlar,
- 2) Örgütsel Unsurlar,
- 3) Örgüt Dışı Unsurlardır.

#### **4.4.1. Kişisel-Demografik Unsurlar**

Kişisel-demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Kişisel faktör olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, medeni durum gibi kriterler ele alınmıştır (Balay, 2000: 55; Altın, 2010: 54-57). Bu faktörler aynı zamanda çalışmanın anket bölümünde araştırılan demografik değişkenler ile benzerlik göstermektedir.

##### **4.4.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalarda yaşla örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. John Meyer ve Natalie Allen yaşı ilerlemiş olan çalışanların daha olgun olmaları ve örgütlerinde daha çok tecrübe sahibi olmaları sebebiyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğunu söylemişlerdir (Kamer, 2001: 28).

Kariyerlerine yatırım yapmamış daha genç çalışanların, kariyer başarıları gelişmiş olan daha yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu çalışanların, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır. Yaş ilerledikçe, daha az eğitim görmüş ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan çalışanların daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. (Balay, 2000: 58).

Kişinin örgütte görev süresi arttıkça daha iyi konumlarda olma olasılığı da artış göstermekte, ayrıca kişiler zaman içinde neden bu derece uzun süre kaldığı hususunda kendini zihinsel olarak ikna etmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışılan örgütün cazibesi artmakta ve duygusal bağlılık düzeyi artmaktadır (Çırpan, 1999: 60).

##### **4.4.1.2. Cinsiyet**

Erkekler için farklı cinsiyetteki kişilerle çalışma, daha düşük düzeyde duygusal bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken; kadınlar için farklı cinsiyetteki kişilerle çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000: 57). Bazı araştırmacılar ise

kadınların çok fazla ayrımcılık görmelerinden dolayı işlerine daha bağlı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Kamer, 2001: 28). Kadınların işlerine daha bağlı olduğunu ortaya koyan araştırmaların sonuçlarına göre kadınlar için bir örgütün üyesi olmak önemlidir. Kadınların buldukları pozisyonu elde etmek için erkeklerden çok daha fazla gayret sergileyip engelleri geçtikleri düşünülmektedir (Şimşek, 2002: 20).

#### **4.4.1.3. Eğitim Düzeyi**

Örgütsel bağlılıkla eğitim arasında tamamiyle tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki mevcuttur (Çırpan, 1999: 61). Çalışmalar eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların daha az bağlılık gösterdiği yönündedir. Bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalmak istediklerini göstermiştir (Balay, 2000: 55). Eğitim düzeyi yüksekliği ile örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz ilişkinin nedeni, kişilerin beklenti ve isteklerinin örgütlerinin karşılayamayacağı kadar yüksek olması nedeniyledir (Çırpan, 1999: 61).

Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu, yaş ve kıdem arasında örgütsel bağlılık arasında olumlu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 2006: 55). Çalışanlar yüksek eğitim seviyesinde olduğunda örgütün değişim teorisine göre, değişimi eşitlemek için birey tarafından algılanan belirli ödülleri sağlamak, mümkün olamayabilmektedir. Böylece aynı zamanda kozmopolit olmaya eğilimli yüksek eğitimli kişilerin örgüte daha az bağlı oldukları gözlemlenmektedir. Morris ve Sherman da daha ileri yaşta, daha az eğitim ve daha yüksek düzeyde yeterlik duygusu olan kişilerin daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık gösterdiklerini belirlemişlerdir (Balay, 2000: 56).

#### **4.4.1.4. İş Tecrübesi**

Yaptıkları yatırımlar arttıkça çalışanlar kendilerini örgüte daha fazla bağlı hissetmektedir. Bu yatırımlar fedakârlık, emekliliğe yönelik plânlar, kariyer planlamaları, artan yaş, kıdem ve benzeri olarak nitelendirilebilir. Örgütte geçirilen sürenin fazlalığı sebebiyle örgütten ayrılmanın alternatif maliyetinin arttığı durumlarda çalışanlar örgütlerine karşı daha sadık olabilmektedir (Balay, 2000: 58).



Birçok araştırmacı işle ilgili tutumların uygun belirleyicilerini araştırmışlardır. Bağlılığı ise ilgiyi, katılımı arttıran en önemli faktörün kariyer evresi olduğu belirtilmiştir. Kariyer evresi olarak meslekte geçirilen süre kastedilmektedir. Bu araştırmaların birçoğu, örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarının bireylerin kariyer düzeylerinin ilerlemesiyle arttığını ortaya koymaktadır. Bruce Buchanan, alışma süresinin çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini göstermek için geliştirdiği modelde çalışılan süre ile ilgili bazı bulgulara ulaşmıştır. Bu modelde birinci sene kişilerin güvenlik ihtiyacının giderilip giderilmeyeceği ön plandadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında kişi mevkisini ilerletmeye yönelik çaba harcamakta ve başarısız olma endişesi hissetmektedir. Beşinci yıldan itibaren ise olgunluk aşamasına gelmekte ve bu aşama itibariyle bağlılık artmaktadır (şimşek, 2002: 21).

#### **4.4.1.5. Medeni Durum**

Çalışanların ailevi mesuliyetleri veya bireyin aile ve akrabalarına olan görev ve yükümlölükleri de bağlılık adına önemli bir faktördür. Aile ve yakınlarına karşı yükümlölükleri bulunan çalışanların iş ve aile çatışması yaşaması durumunda, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları düşünölmektedir (Balay, 2000: 59, akt. Altın, 2010: 57). Medeni halin örgütsel bağlılıkla ilişkili olabileceği belirtilmektedir. Bu durumun nedeninin, evli olanların bekârlara nazaran genelde daha fazla maddi külfete katlanmaları olarak izah edilmektedir. Bakmakla sorumlu olduğu bireyler daha fazla olduğunda bu bireylerin sorumluluk duygusu yüksek olacaktır. Örgütten elde ettikleri kazançlar ile sevdiklerinin geleceğini garanti altına almak isteyeceklerdir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (şimşek, 2002: 21).

Ayrıca ocuk sahibi olup olmama durumuna göre de iş tutumları etkilenmektedir. ocuk sahibi olmak örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak küçük çocuğu olan kişiler, örgüte ve kariyerlerine daha az bağlanmaktadırlar. Bu durumun etkisi tüm sorumluluğunu ve bakımını üstlendiği, küçük çocuğu olan kadınlarda erkeklere oranla daha fazladır (Erdoğmuş, 2006: 57).

#### **4.4.2. Örgütsel Unsurlar**

Örgütsel faktörler, çalışma yaşamına yönelik değerleri içermektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın örgütsel faktörlerle yakından ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Ücret, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, örgütsel adalet, işin niteliği, yönetim tarzı ve liderlik, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olduğu yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Varol, 2010: 20-25).

##### **4.4.2.1. Ücret**

Örgütsel bağlılık algısını etkileyen önemli etkenlerden biri de çalışanların aldıkları ücret düzeyidir. Örgütlerin hemen hemen hepsinde işler belirli bir ücret mukabilinde yapılmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla aldıkları ücret seviyesi arasında yakın bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar, ücret seviyesinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Samadov, 2006: 100).

Çalışanlara ödenen ücretlerin bir maliyet olarak görülmemesi gerekmektedir. Çünkü ücretlerin tatmin edici seviyede olmaması durumunda, örgütler daha yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Aldığı ücretin hak ettiğinin altında olduğunu düşünen çalışanların ciddi bir kısmı, kendilerini işlerine vermemekte, yaptıkları işlerde hata oranları yükselmekte ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Tatminsiz ve örgüte bağlılık duymayan çalışanlara ödenen ücretlerin dışında bunların sebep olduğu pek çok maliyet bulunmaktadır (Samadov, 2006: 100-101).

##### **4.4.2.2. Örgüt Büyüklüğü**

Örgütsel bağlılığı sağlama konusunda örgütlerin büyük veya küçük olması önem arz etmektedir. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olmasından dolayı, çalışanların birbirleri arasındaki dayanışması büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır. Öte yandan, büyük ölçekli örgütlerde ise çalışanlara daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası iletişim olanakları sunularak çalışanların bağlılık düzeyleri artırılabilir (Güner, 2007: 23-24).

#### **4.4.2.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleriyle örgütün amaçları arasında bir köprü görevi görmek suretiyle örgütsel bağlılık algısını etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanların içerisinde bir kimlik duygusunun oluşmasını sağlayarak ve örgütsel hedeflere ulaşmayı teşvik ederek örgütsel bağlılığın gelişmesine ya da güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Bülbül, 2007: 42).

Handy (1984) yapmış olduğu bir araştırmada örgütsel bağlılığın dört farklı örgüt kültürü yapısıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre güç kültürüne sahip küçük işletmelerin sahipleri, girişimci ve rekabetçi kişiliğiyle, alanında en iyisi olmaya güdülenerek işine daha bağlı kalmaktadır. İkinci olarak, rol kültürüne sahip olan işletmelerde, kendini geliştirmeyi hedeflemeyen, belirli kurallar sistemi çerçevesinde, rutin faaliyetlerden hoşlanan çalışanların, işlerini severek ve işlerine bağlı kalarak yapmaları mümkün olmaktadır. Görev kültürüne sahip işletmelerde ise, genellikle takım çalışması ve işbirliği söz konusu olduğundan, kendini geliştirmek isteyen, yaratıcılığına güvenen, takım halinde ortak bir işi, işbirliği çerçevesinde yaparak başarıya odaklanmış çalışanların işlerine bağlı kaldıkları görülmektedir. Son olarak birey kültürünün sahip olduğu örgütlerde ise, bireysel başarılar elde etmek isteyen ve devamlı kendini geliştirmeyi amaç edinmiş olan çalışanlar, kendilerini örgütlerine bağlı hissedebilmektedirler (Güner, 2007: 48-49).

#### **4.4.2.4. Örgütsel Adalet**

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına inanmalarıdır. İşgörenlerin adalet algılarının onların bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi örgütler açısından çok önemlidir. Çünkü çalışanların adil olmadığını düşündüğü bir örgütle kendisini özdeşleştirmesi kolay kolay mümkün görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4-7). Bu kavram “örgütsel adalet” bölümünde detaylarıyla incelenmiş olup, kavramın bağlılıkla olan ilişkisi ilerleyen bölümlerde ele alınmıştır.

#### 4.4.2.5. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların tamamına yakınında işin niteliği önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. İşin zorluk derecesi, çalışanları motive edip etmediği, çalışanların yetki ve sorumluluk sahibi olma durumları çalışan bağlılığını doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Bu doğrultuda, iş zenginleştirme de işle ilgili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş zenginleştirme, çalışanlara kendi işiyle ilgili olarak planlama, organizasyon ve kontrol yapabilmesi hususunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu şekilde yetki ve sorumluluk artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da güçlenmesi beklenebilir. İş zenginleştirilmenin gayesi, çalışanların verilen işleri başararak, kazandıkları başarıyla motive olmalarını sağlamaktır. Bu durumda bağlılığa olumlu yönde tesir etmektedir. Kişisel ve çevresel şartların incelendiği bir çalışmada, örgütsel bağlılıktaki farklılaşmayı daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevresel şartların açıkladığı düşünülmektedir (Samadov, 2006: 101–102).

#### 4.4.2.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlarla etkileşim oluşturma ve onları motive etmede kullandığı usul ve esaslar olarak tanımlanmaktadır (Samadov, 2006: 102). Liderlik tarzıyla örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığı konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bliau, yapısal liderlik modelinin bağlılığın oluşumunda etkili olduğunu belirlemiştir. Benzer olarak Williams ve Hazer'de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Dick ve Metcalfe, 2001: 113).

Örgütlerde yöneticilerin uyguladıkları yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere bağlılığını güçlendirmektedir. Şayet üst yönetim örgüt kültürüne ve değerlerine kıymet gösteriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve inovatif düşünceler artış göstermektedir. Bu yüzden birçok akademisyen liderlik tarzını ve örgüt kültürünü önemsemektedir. Bağlılığın belirleyicilerinden bir tanesinin de tepe yönetimine duyulan memnuniyetin olduğunu ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır (Yousef, 2000: 5).

Rowden (2000), liderin çalışanların ihtiyaçlarına olan duyarlılığını örgütsel bağlılıkla ilişkilendirmektedir. Buna göre çalışan kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir liderin örgütüne bağlanabilir fakat ihtiyaçlarına karşı duyarlı olduğunu gören bir çalışan, liderine karşı kendisini borçlu hissetmekte ve örgüte daha çok bağlanmaktadır.

#### **4.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlerken önemli olmaktadır. Bu kavramlar arasında rol belirsizliği ve rol çatışması gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (Samadov, 2006:110-111).

Rol ve sorumlulukların açık ve net olmasını sağlamak, çalışanların örgütün hedeflerini gayet açık bir şekilde anlamasıyla ve bu amacın örgütün vizyonu ve amaçları ile uyumuyla mümkündür. Araştırmalar, yüksek derecede yaşanan rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık duygularını arttırdığını, iş doyumunu ve özgüveni ise azalttığını göstermektedir (Çimen, 2000: 204). Dolayısıyla rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusu olmaktadır (Güner, 2007: 20).

#### **4.4.3. Örgüt Dışı Unsurlar**

Çalışanın örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörleri, alternatif iş imkânları, profesyonellik, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik ve hukuki durumu gibi dışsal unsurlar olarak sıralamak mümkündür (Varol, 2010: 25-29).

##### **4.4.3.1. Alternatif İş İmkânları**

Çalışanın işe başlamasından sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktörün alternatif iş imkânları olduğu bilinmektedir. Bilindiği gibi istihdam durumu veya alternatif çalışma fırsatları sadece çalışanların kişisel yetenekleriyle değil, örgütün faaliyet alanı, küreselleşme, ülkenin sosyal ve ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası faktörlerle de ilişkilidir (Samadov, 2007:113).

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda, alternatif iş bulma imkânlarının fazla olmamasının örgütsel bağlılığı artırdığı hususunda fikir birliğine varıldığı görülmüştür. Alternatif iş bulma imkânlarıyla ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arayışına yönelik davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı negatif şekilde etkilemektedir (Ertekin, 1993: 89).

Yeni iş edinme imkânları olmasına rağmen örgütün bir mensubu olarak çalışmayı sürdüren ve örgütüyle kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, alternatif iş imkânı olmadığı için örgütteki pozisyonunu kaybetmemeye çalışan birinden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Eğitim seviyesi, işten ayrılma niyetine etki eden kritik bir kavram olarak değerlendirilebilir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha çoktur. Alternatif iş imkânlarıyla ilgili faktörün yanında çalışanların iş arayışı davranışlarının da bağlılıkla ilişkisinin olduğu belirtilmiştir. Bu durumda iş arayışına yönelik davranışların bağlılığı olumsuz yönde etkilediği düşünülebilir (İnce ve Gül, 2005: 86).

#### **4.4.3.2. Profesyonellik**

Profesyonellik, mesleğe duyulan bağlılık ile alakalı bir konudur. Morrow ve Goetz profesyonelliği, “kişilerin mesleğiyle özdeşleşerek ve işiyle ilgili değerleri kabul ederek içselleştirmesidir” şeklinde tanımlamıştır (Cengiz, 2001: 14). Aynı zamanda profesyonel kişileri kendi prensipleri bulunan ve bunların doğruluğuna inanan, sosyal sorumluluk sahibi, hareketlerinde bağımlılığı olmayan kişiler olarak tanımlamak mümkündür (Samadov, 2006:113-114).

Davranış bilimi uzmanları hususiyle de sosyologlar uzun süreden beri profesyonellik ve örgütsel çatışma üzerinde araştırma yapmaktadır. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli değişkenlerle ilişkisi vardır. Fakat profesyonellik, örgütsel bağlılık kavramı açısından bir ikilem durumu oluşturmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik sahalarda profesyoneller için ya işine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmakta, ikisindedeki bağlılık duymakta bir çelişki doğurabilmektedir. Eğer profesyonellerin çalıştığı örgütler, mesleki gelişim konusuna destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılığı negatif olarak etkilenirken örgütsel bağlılıkları ise pozitif yönde

etkilenmektedir (Samadov, 2006: 113-114). Profesyonelelerde ortaya çıkan bu çelişkiyi asgariye indirmek, mesleki değerler ile örgütsel değerlerin bütünleştirilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bu şekilde profesyonellerin bağlılığı negatif yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarına engel olmak mümkün olabilecektir (Wallace, 1995: 812).

#### **4.4.3.3. Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Öğeler**

Toplum içindeki genel düşünce, işinde başarılı olan çalışanların toplum tarafından desteklendiği ve örnek gösterildiği şeklindedir. İşgören işinde ne kadar başarılı olursa, sosyal hayattaki diğer çalışanların nazarında da o kadar saygın bir yer edinmektedir. Ancak çok çalışan çalışanların tamamının saygınlık kazanabileceğini söylemek de mümkün olmamaktadır. Zira para ve güç hırsıyla çalışan ve çevresine zarar verebilen kişiler toplumun gözünden düşebilmektedir. Dolayısıyla, toplumsal faktörlerin ise bağlılık üzerindeki etkisi iş etiğiyle açıklanmaktadır. Kişinin davranışlarına, hareketlerine, düşüncelerine olumlu şekilde yön veren iş etiği ilkeleri, kişiye doğru ve dürüst çalışmayı, verilen sözlerin tutulmasını, sorumlulukların ve verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır. Kişi bu işe etik ilkelerini benimseyerek işini daha bağlı ve sadık şekilde yapmasını kolay hale getirmektedir (Güner, 2007: 49).

Ekonomideki dalgalanmalar çalışanların işe olan bağlılıklarını değiştirebilmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada ekonomik kriz öncesinde, sadece finans sektöründe çalışanların çok sık iş değiştirdiği görülmüş, kriz sonrasında ise bütün sektörlerde çalışanların bağlılığının kriz öncesine kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Güner, 2007: 49).

Çalışma yaşamına yönelik uygulanan hukuksal düzenlemeler örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör olmaktadır. Özellikle işçiyle işveren arasında yapılan iş sözleşmelerinden kaynaklanan zorunluluk ve yükümlülükler nedeniyle işe bağlılık olumlu yönde etkilenmektedir (Güner, 2007: 50).

#### 4.4.3.4. İşsizlik Oranı

Yapılan çalışmalar ortaya koymuştur ki, işe bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de ülkelerdeki işsizlik durumudur. İşsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde çalışanlar, çalıştıkları işin kıymetini daha iyi idrak etmekte ve örgütlerine daha bağlı kalmaktadır. İşsizlik yüksek olduğu durumlarda iş imkânlarının da kısıtlılığı söz konusudur. Dolayısıyla bu toplumlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Çalışanlar işlerinden şikâyetçi olsalar dahi, işsiz kalmaktansa bu şikâyetlerini bastırabilmektedir. Böylece çalışanlar işlerine bağlı kalmaktadır (Güner, 2007: 49-50).

### 4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeylerinde incelenecektir (Gale, 2010: 26-29).

#### 4.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük seviyede örgütsel bağlılık, hem kişisel hem de örgütsel anlamda pozitif ya da negatif tesirler bırakabilmektedir. Düşük seviyede örgütsel bağlılıkta çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü davranış ve düşünceden yoksun olmakta, dolayısıyla yenilikçilik ve gelişmeye açık olma konularında bekleneni rahatlıkla ortaya koyabilmektedir. Ayrıca çalışan, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlayacaktır (Randall, 1987: 461). Örgüt, içeriden gelen ve informal bu iletişim sisteminden zamanında faydalabilirse, kendisine pahalıya patlayabilecek problemlerin üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000: 85-86).

Ayrıca, örgütüne düşük seviyede bağlılık gösteren çalışanlar, kişisel görevleriyle ilgili gayret göstermek konusunda geride oldukları gibi, grup bağlılığının oluşumunda da çok az gayret sergilerler. Bu nedenden dolayı bunlar, örgüt içinde “duygusu olmayan çalışanlar” olarak ifade edilirler. Düşük örgütsel bağlılık; dedikodu, itiraz ve şikâyetler gibi sonuçlara sebebiyet verdiği için örgütün itibarına zarar vermekte, müşterilerin güvenini azaltmakta ve bu durumda parasal kayıplara neden olmaktadır. Örgüt içerisinde yayılan informal zarar verici iletişim,



örgütün hiyerarşik yapısını tehdit etmekte ve üst düzey yöneticilerin meşruluğunu sorgular hale getirmektedir (Randall, 1987: 463).

#### **4.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

Tecrübeli çalışanlarda örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Kişiler sosyal gruplar ile geliştirdikleri sınırlı bağlılıklarına bakarak, örgütlerine de aynı nispette sınırlı ya da kısmen bağlanabilmektedir (Randall, 1987: 461). Açıkça söylemek gerekirse bir kişilik olarak bireylerin genel olarak rol gereklerine tamamen cevap vermesine olanak bulmamaktadır. Buna neden olarak bireylerin hayatlarının yalnızca bir kısmı çalışma hayatına ayrılır (Katz ve Kahn, 1977: 131-132).

İlimli bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütün kendilerine dilediği gibi şekil vermesine izin vermemekte ve bu nedenden kişiliklerini oluşturan kimliklerini muhafaza etme çabasındadırlar (Randall, 1987: 463). Bu durumdaki kişiler, örgütün bütünü yerine kısıtlı birtakım değerlerini kabul etmekte, örgütün isteklerini yerine getirirken, bir taraftan örgütüyle özdeşleşmeyi bir taraftan da bireysel değerlerini muhafaza etmeyi sürdürürler. Örgütüne yönelik olumlu sonuçlara neden olduğundan; çalışanın örgüt içerisinde kaldığı süre artabilmekte, örgütten ayrılma isteği azalmakta ve çalışan daha fazla iş tatminine ulaşabilmektedir (Randall, 1987: 464).

İlimli bağlılık kişilerin ve örgütün karşılıklı uyumunu yansıttığından çalışanlara dengeli inisiyatif ve bireysel tercih imkânı vermekte, sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi oluşmaktadır (Wiener, 1982: 423).

#### **4.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyi bireylerin, örgütlerine yüksek düzeyde tutum ve eğilimler ile bağlandıklarını göstermektedir. Güçlü örgütsel bağlılık kişilere, işte başarılı olmayı ve tatmin düzeyi yüksek bir ücret sağlayabileceği gibi örgüt, çalışan sadakati nedeniyle ona yetki devretmek suretiyle kişiyi yüksek statülere getirmek yoluyla bir şekilde ödüllendirir (Randall, 1987: 464).

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması, çalışanın gelişimini ve hareketliliğiyle ilgili fırsatlarını kısıtlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yenilikçiliği azaltmakta, gelişmesine yönelik direnç oluşmasına yol açmaktadır. Bağlılığın yüksek düzeyde olması, zaman zaman da yenilikçiliğin tamamen yok olmasına, çalışma hayatı dışındaki ilişkilerde (iş-aile çatışması vb.) fazla stres ve gerilim olmasına ve insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz neticelere yol açmaktadır (Bayram, 2005: 136).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ile birlikte yüksek iş bağlılığı olan çalışanlar, hem bireysel görevlere ilişkin çabalarda hem de örgütü korumak amacıyla gurubun korunması çabalarında öncüdürler. Bu tür bireyler kendi istekleriyle örgütten ayrılırlarsa, bunun örgüte etkisi olumsuz olacaktır. Çünkü bunların yerini doldurmak hem zor, hem de pahalı bir iştir. Devamsızlık durumu incelendiğinde bu kişiler, sağlık sorunlarını hariç yüksek devamlılık gösterirler (Blau ve Boal, 1987: 294).

Örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen en önemli sonuçlar yüksek bağlılığı olan çalışanların, örgütlerine faydalı olmak ve örgütü daha etkin yapmak konusunda daha fazla çalışmaya hazır buldukları, daha performans oldukları ve personel devir hızlarının daha az olduğu şeklindedir (Kamer, 2001: 32).

#### **4.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ**

Yapılan birçok araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992: 305; Sweeney ve Mcfarlin, 1993: 23). Çalışanlar, performansları karşılığında örgütlerin kendilerine adil ve tarafsız davrandığını gördükçe örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır. Yapılan çalışmalarda kaynakların adil dağılımı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu görülmüştür (Brewer, 1996: 24). Örgütsel faydanın, çalışanlara adaletli bir şekilde dağıtılmasını ifade eden dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı yönde etkiye sahiptir (Özler, 2010: 52). Örgütsel ödül ve kaynakların adil şekilde dağıtılmadığı yönünde bir algıya sahip olan bireylerin ise örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Organ, 1988: 547). Çalışanlar örgüt kaynaklarından eşit düzeyde yararlanarak hem görevlerini daha başarıyla

tamamlamak hem de ortaya çıkan sonuçlardan performansları ölçüsünde faydalanmak isterler (Bakan, 2011: 194).

Cropanzano ve Folger (1991), prosedürel davranışların açık ve net olmasının örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olduklarını belirtmektedirler.

Yukarıda belirtildiği üzere örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili literatür taranarak yapılan hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

#### **4.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ**

Örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavram olan örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkla yönetici destek arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda yönetici desteğiyle normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Casper, Harris, Taylor-Bianco ve Holliday Wayne, 2011; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Gagnon ve Michael, 2004; Ng ve Sorenson, 2008; Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008). Başka bir araştırmada da ilik ve orta düzeydeki amirlerinden algıladığı desteğin duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılırken, çalışanların ilk amirinden algıladığı desteğin benzer şekilde devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Thomas, Bliese ve Jex, 2005). Yönetici desteğinin aracılık rolü hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde, orta düzey amirden gelen desteğin bireylerarası çatışmayla devamlılık bağlılığı ilişkisini düşürdüğü görülmüştür (Thomas, Bliese ve Jex, 2005). Farklı bir araştırmada da uygun çalışma koşullarının, yöneticiye karşı algılanan duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisine, yönetici desteğinin tam aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Giray, 2013).

Yukarıda belirtildiği üzere örgütsel bağlılık ve yönetici desteği kavramları ile ilgili literatür taranarak yapılan hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### 4.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ

Günümüz işletmelerinin temel problemlerinden biri de çalışanların örgütlerine karşı bağlılık duymasının sağlanması ve güven temelinde bir örgütsel yapılanmanın tesis edilmesidir. Örgütsel bağlılık oluşturma, örgütte etkili bir güven atmosferinin oluşturulmasına bağlı olarak gerçekleşebilecektir (İnce ve Gül, 2005; Demirel, 2008).

Örgütün kendilerine adil ve eşit bir şekilde davrandığına güvenen bireyler örgütlerinden ayrılmayı düşünmezler. Bu bireyler gösterdikleri en küçük çabanın örgüt tarafından bilindiğine ve karşılığının kendilerini mutlu edecek şekilde verildiğine inanırlar. Bu durumun aksine, aşırı iş yükü karşılığında üyelerinin beklentilerini karşılayamayan bir örgüte duyulan güven zayıflayacak ve örgüt üyeleri ilk fırsatta örgütü terk etme eğilimi göstereceklerdir (Benkhoff, 1997: 114). Ancak unutulmamalıdır ki, örgütsel bağlılığın temelinde gönüllülük ve içtenlik yatmaktadır. Dolayısıyla örgüte bağlılık duyan bir birey mutlaka gösterdiği çaba ile aldığı ödülün eşit olmasını bağlılık için ön koşul olarak ileri sürmez. Birey bağlılık duyduğu örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için özveri ile en yüksek düzeyde çaba sarf eder, bunun sonucunun mutlaka bir ödüllendirme olmasını her zaman düşünmez. Ancak, örgüte çalışmak için üye olan bireylerin kendi bireysel beklentileri (gelir elde etmek gibi) de bulunduğundan, örgütün kendisine bağlılık duyan ve özveriyle görevlerini yerine getiren üyelerini ödüllendirmesi bir gerekliliktir (Bakan, 2011: 169).

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran literatürde birçok sayıda çalışmaya rastlanmış ve çalışmaların tamamına yakınında örgütsel güvenle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Bansal ve diğ., 2004: 234; Ruyter ve Wetzels, 1999: 57).

Yukarıda belirtildiği üzere örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramları ile ilgili literatür taranarak yapılan hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile güven algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

## **4.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ**

Daha önceki bölümlerde izah edildiği üzere yönetici desteği kavramı, örgütsel destek algısının öncülleri arasında görülmektedir. Kısaca, örgütsel destek algısı olarak kastedilenlerinden biri de çalışanlar nezdinde örgütleriyle özdeşleşmiş ve örgütlerinin birer temsilcisi konumunda bulunan yöneticilerdir. Örgütsel destek algısı, en genel anlamda çalışanların adalet algısı ile birçok sonuç değişkenleri arasında aracılık rolüne sahip bulunmaktadır. Bu konularda yapılan çalışmalara genel anlamda bakıldığında zaman örgütsel destek algısının, örgütsel bağlılıkla etkileşim adaleti ilişkisine aracılık ettiği görülmektedir (Naumann, Bennett, Bies ve Martin, 1998; Naumann, Bies ve Martin, 1995). Aynı zamanda prosedürel adalet ve dağıtım adaleti gibi farklı adalet algılarıyla duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye de örgütsel destek algısının aracılık ettiğini kanıtlamaya çalışan araştırmalar yapılmıştır (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Moideenkutty, Blau, Kumar ve Nalakath 2001; Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001).

Yapılan literatür taraması doğrultusunda örgütsel bağlılık, adalet ve yönetici desteği arasında doğrudan bir ilişki bulunduğuna yönelik bilimsel bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen bu üç kavramın birlikte kullanılıyor olması ayrıca örgütsel bağlılık ve adaletle ilişkili olduğu görülen örgütsel desteğin öncüllerinden olan yönetici desteği algısında dolaylı olarak örgütsel bağlılık ve adalet algıları ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

## **4.10. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ**

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Topaloğlu, 2010; Aksoy, 2012; Kınır ve diğ., 2015).

Örgütler, çalışanların örgütte kalmalarını sağlayarak etkinliklerini arttırmak için örgüte olan bağlılıklarını arttırmak zorundadır. İşgörenlerin, örgütlerine bağlanabilmeleri adına örgütlerine güven duymaları çok önemlidir. Oluşturulacak

olan güven ortamında çalışanlar daha verimli ve performanslı olarak çalışabilecek bu da örgütün karlılığını arttırmasına sebep olacaktır. Güven ortamının oluşumunda ise belki de en temel yapıtaşı olabilecek kavram adalet algısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Adil uygulamalarının olduğu bir örgütte çalışanların motivasyonları artmakta, haksız uygulamalarla karşılaşan çalışanların ise örgütlerine duydukları güven azaltılmaktadır. Güven duygusu zedelenen çalışanların örgüte olan bağlılıkları zayıflamakta, bu durum da çalışanların örgütlerinden ayrılmalarına, devamsızlığa ve performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir (Mete ve Aksoy, 2015: 234).

#### **4.11. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ**

Birey bir örgütün üyesi olduğu ilk günden itibaren gerek örgüt gerekse yöneticileri hakkında bilgiler edinerek, örgüte ve yöneticilerine ne oranda güvenebileceğini belirlemeye çalışır. Şayet edindiği deneyimler hem örgütü hem de yöneticilerini güvenilir kılmaya yönelik ise, bireyin örgüte olan bağlılığı da artmış olur. Hiçbir insan güven ortamının olmadığı bir yerde veya grupta bulunmayı arzulamaz. İnsanların en mutlu oldukları yer ve zamanlar, kendilerini güvende hissettikleri zamanlardır (Bakan, 2011: 168-169). Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve yönetici desteği arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu düşünülmektedir.

Yapılan literatür taraması doğrultusunda örgütsel bağlılık ve güven kavramının birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu ancak bu iki kavramın yönetici desteği ile olan ilişkisinin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen bu üç kavramın birbiriyle ilişkili kavramlar olabileceği düşünülmektedir.

#### **4.12. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN, YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ**

Bu başlığa kadar yapılan literatür taramasında tezde ele alınan dört temel kavramın birbirleriyle ikili ve üçlü olarak ilişkilerinin bulunduğuna yönelik kanıtlar toplanmaya ve bu doğrultuda hipotezler oluşturmaya çalışılmıştır.

Yapılan literatür taraması doğrultusunda örgütsel bağlılık, güven, yönetici desteği ve adalet arasında doğrudan bir ilişki bulunduğuna yönelik bilimsel bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen bu dört kavramın farklı kombinasyonlar içerisinde ilişkili olmaları, kavramların sık sık birlikte kullanılıyor olması ayrıca örgütsel bağlılık, güven ve adalet ile ilişkili olduğu görülen örgütsel desteğin öncüllerinden olan yönetici desteği algısında dolaylı olarak örgütsel bağlılık, güven ve adalet algısı ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda ilerleyen bölümde incelenen dört değişken hipotezlerle test edilmeye çalışılarak, değişkenlerin birlikte ele alınabileceği bir hipotez modeli oluşturulacaktır.

#### **4.13. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ**

Çalışmanın literatür kısmındaki son bölümünde örgütler için son derece anlamlı olan örgütsel bağlılık kavramı hakkında yapılan tanımlamalar, kavramın önemi, boyutları ve sonuçlarıyla birlikte açıklanmış, en son olarakta önceki bölümlerdeki kavramlarla olan ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür çalışmasında görülmüştür ki örgütsel davranış kavramları içerisinde örgütsel bağlılık kavramı diğer bazı kavramların sonucu ya da çıktısı niteliğindedir. Literatürdeki tanımlar genel olarak incelendiğinde örgütsel bağlılık; “karşılıklı etkileşim sürecinde çalışanların, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşerek uyumlu hale gelmelerine yönelik örgütlerine karşı özveride bulunabilme (fedakârlık gösterebilme) düzeyini betimleyen göreceli psikolojik bağdır” şeklinde tanımlanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde “örgütsel bağlılık” kavramının yer almış olması tesadüfi değildir. Yapılan kavramsal çerçevede görülmüştür ki teze konu olan kavramlar arasında örgütsel bağlılık diğer üç kavram olan yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel adaletin sonucu ya da çıktısı durumundadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### HAVACILIK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın araştırma bölümü ve son bölümü olan beşinci bölümünde çalışmanın en önemli kısmı olarak yapılan araştırmanın yöntem ve bulguları açıklanmıştır. Havacılık sektöründe yapılan uygulama, elde edilen veriler doğrultusunda çeşitli istatistik analizleri vasıtasıyla ölçümlenmiştir.

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde (Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Batman ve Mardin illerinde) faaliyet gösteren havaalanı çalışanlarına yönelik örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçekleri uygulanmıştır. Dağıtılan 500 anketten, 460'ı geri dönmüş ancak 13'ü değerlendirme dışında tutularak 447'si değerlendirmeye alınmıştır. Geriye dönüş oranı % 89 olmuştur.

##### 5.1.1. Araştırmanın Modeli

Kuramsal gerekçeler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıda şekillendirilmiş olup hipotezler model üzerinde gösterilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların yönetici desteği algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.



**H<sub>2</sub>:** Çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile güven algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

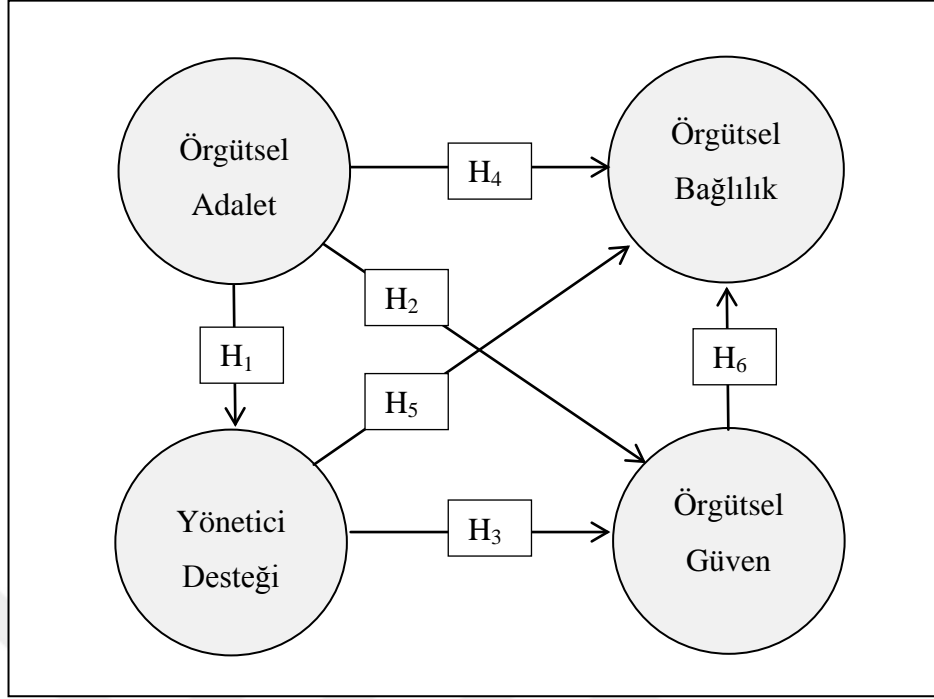
**H<sub>8</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>9</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>10</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>11</sub>:** Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli



### 5.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana amacında ifade edilen araştırma modeli testinin uygun bir örneklem üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmamızın ikincil amacına yönelik olarak çalışma evreni havaalanlarında çalışan Güneydoğu illerinde görev yapan kamu ya da özel sektör çalışanları (rezervasyon, bilet satış, bilet-bagaj işlemleri, apron, terminal hizmetleri, temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi hizmetleri) olarak belirlenmiştir. Türkiye’de Sivil Havacılık sektöründe çalışan 187.459 personel bulunmaktadır (TOBB, 2015). Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğüne bağlı olarak çalışan ise toplam 9024 kamu personeli bulunmaktadır (DHMI, 2014). Doğal olarak tüm havaalanı çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından seçilen havaalanlarında çalışanlardan oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Bu maksatla Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğüne bağlı Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Batman ve Mardin illerinde bulunan havaalanlarında çalışan toplam 500 yer hizmetleri çalışanına anket formları ulaştırılmıştır. Bu işlem sonucunda 460 anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. Daha sonra veri girişi sırasında 13 anketin uygun

doldurulmadığı görülmüş ve anılan anketler analizden çıkarılmıştır. Bütün bu işlemler sonucunda analizler 447 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Bilindiği gibi örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesap edilebilmektedir.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

Bu formülde N, hedef kitledeki birey sayısını, n: örnekleme alınacak birey sayısını, p incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını, q, incelenen olayın görülme sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, t, belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, d, olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir. Bu formülasyondan yola çıkılarak, 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri aşağıdaki tabloda (Tablo 5.1) gösterilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50; Meydan, 2010: 131-132).

**Tablo 5.1.** Çeşitli Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları (0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası için)

<b>Evren Büyüklüğü</b>	100	500	750	1000	2500	5000	10.000	25.000	50.000	100.000	1.000.000
<b>Örneklem Sayısı</b>	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50

Tablo değerlerinden yola çıkarak, 447 çalışandan oluşan bir örneklemin bir milyon kişiden fazla bir evreni temsil edebileceği; evren büyüklüğü 187.459 olan havacılık sektöründe (TOBB, 2015), araştırma örnekleminin yeterli olduğu görülmektedir.

Bu rakam ( $n \geq 384$ ) bilimsel araştırma yöntemlerinde kabul edilebilir örneklem büyüklüğü açısından yeterli düzeydedir (Sekaran, 2003: 294).

### 5.1.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve iş tecrübesi, görevi gibi özellikler yer alan demografik bilgiler formu ile literatürden

yararlanılarak elde edilen toplam 21 maddeden oluşan bir ölçek kullanılacaktır. 1-5 arasındaki sorular örgütsel adalet ölçeği, 6-12 arasındaki sorular yönetici desteği, 13-16 arasındaki sorular örgütsel güven ölçeği ve 17-21 arasındaki sorular ise örgütsel bağlılık ölçeğidir. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış olup, yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 arasında bulunmuş olup, dağılımları normaldir.

Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kısmen Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” olarak sıralandırılmıştır.

**a) Örgütsel Adalet:** Bu ölçek çalışanların adalet algı düzeylerini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993: 541) tarafından geliştirilmiştir (Fields, 2002; 171). Türkçe’ye uyarlanan 5 soruluk bu ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur.

**b) Yönetici Desteği:** Bu ölçek çalışanların yönetici desteği algı düzeylerini ölçmek için Oldham ve Cummings (1996: 634) tarafından geliştirilmiştir (Fields, 2002; 106). Türkçe’ye uyarlanan 7 soruluk bu ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur.

**c) Örgütsel Güven:** Örgütsel güvenin ölçülmesinde Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Türkçe’ye uyarlanan 4 soruluk ölçeğin ifadelerinde düzeltmelere gidilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur.

**d) Örgütsel Bağlılık:** Bu ölçek çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerini ölçmek için Mowday, Steers ve Porter (1979: 228) tarafından geliştirilmiştir (Fields, 2002; 49). Türkçe’ye uyarlanan 5 soruluk bu ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur.

#### 5.1.4. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metod ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, anova, regresyon, korelasyon) kullanılarak yorumlanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

### 5.2. BULGULAR

#### 5.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Bu başlık altında, araştırmaya katılanlarla ilgili yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi özellikleri ile ilgili bilgiler tablolar eşliğinde gösterilmiştir.

##### 5.2.1.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan havacılık sektörü çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 46,5'inin (208 kişi) 31-40 yaş aralığında, %39,6'sının (177 kişi) 20-30 yaş aralığında, % 12,1'inin (54 kişi) 41-50 yaş aralığında yer alırken % 1,8'unun (8 kişi) de 50 yaş ve üstü yaşlarda olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 5.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 5.2.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
20-30	177	39,6	39,6
31-40	208	46,5	86,1
41-50	54	12,1	98,2
50 yaş ve üstü	8	1,8	100
<b>Toplam</b>	<b>447</b>	<b>100</b>	

### 5.2.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan havacılık sektörü çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 63,3'ünün (283 kişi) erkek, % 36,7'sinin (164 kişi) bayan olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 5.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.3.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Bayan	164	36,7	36,7
Erkek	283	63,3	100
<b>Toplam</b>	<b>447</b>	<b>100</b>	

### 5.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan havacılık sektörü çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 67,1'inin (300 kişi) evli, % 32,9'unun (147 kişi) bekâr olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 5.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.4.** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Evli	300	67,1	67,1
Bekâr	147	32,9	100
<b>Toplam</b>	<b>447</b>	<b>100</b>	

### 5.2.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan havacılık sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 49,2'sinin (220 kişi) önlisans-lisans, %

32'sinin (143 kişi) lise, % 16,6'sının (74 kişi) ilköğretim, % 2,2'sinin (10 kişi) de lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 5.5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.5.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
İlköğretim	74	16,6	16,6
Lise	143	32	48,6
Önlisans-Lisans	220	49,2	97,8
Lisansüstü	10	2,2	100
<b>Toplam</b>	<b>447</b>	<b>100</b>	

#### 5.2.1.5. Katılımcıların İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan havacılık sektörü çalışanlarının iş tecrübelerine göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 32,7'sinin (146 kişi) 1-5 yıl arası, %29,5'inin (132 kişi) 6-10 yıl arası, % 15,9'unun (71 kişi) 11-15 yıl arası, % 14,1'inin (63 kişi) 16-20 yıl arası ve % 7,8'inin (35 kişi) 20 ve üzeri yıl iş tecrübesi olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların iş tecrübelerine göre dağılımı Tablo 5.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 5.6.** Katılımcıların İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
1-5	146	32,7	32,7
6-10	132	29,5	62,2
11-15	71	15,9	78,1
16-20	63	14,1	92,2
20 ve üzeri	35	7,8	100
<b>Toplam</b>	<b>447</b>	<b>100</b>	

## 5.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 5.7.** Adalet İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Adalet İle İlgili İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Çalışma sürelerim adildir.	27	6,0	58	13,0	100	22,4	164	36,7	98	21,9
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	22	4,9	89	19,9	180	40,3	131	29,3	25	5,6
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	15	3,4	51	11,4	153	34,2	148	33,1	80	17,9
4. Toplamda, bu organizasyondan aldığım ödüller oldukça adildir.	27	6,0	46	10,3	167	37,4	164	36,7	43	9,6
5. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	34	7,6	69	15,4	183	40,9	142	31,8	19	4,3

Tablo 5.7.'de, adalet ölçeğinde yer alan ifadelere araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Çalışanların adalet ile ilgili ifadelerden;

1. “Çalışma sürelerim adildir.” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durumda çalışma saatlerinin düzenlenmesi konusunda çalışanların çoğunluğunun örgüt ve yöneticilerinden memnuniyet duyduğu sonucuna ulaşılabilir.

2. “Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesine katılımcıların %75’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum genel anlamda çalışanların örgütlerinden çaba ve gayretlerine karşılık olarak hak ettikleri ücretleri aldıkları (eşit işe eşit ücret) konusundaki algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yine bu durumun insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından ücret yönetiminin ya da uygulanan



ücret politikalarının çalışanların büyük çoğunluğunu hoşnut ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

3. “İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesine katılımcıların %85’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluğunun bakış açısı ile örgütün, dağıtım adaletini sağlamada başarılı olduğunu göstermekte, ayrıca insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından iş analizi ve insan kaynakları planlamasının sağlıklı şekilde yapıldığı konusunda da ipucu vermektedir.

4. “Toplamda, bu organizasyondan aldığım ödüller oldukça adildir.” ifadesine katılımcıların %84’ü “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum örgütün, çalışanlarının gayretleri karşılığında onlara aldıkları ücretlere ilave olarak performanslarına karşılık gelen ikramiye, ödül vb. özendirici ücret sistemlerinin adaletli olarak düzenlendiğini göstermesi açısından anlamlıdır. Ayrıca çalışanların çoğunluğunun algısı açısından örgütlerinde ödüllendirme sisteminde belirleyici rol olarak performans değerlemenin etkili olabileceği yorumu yapılabilir.

5. “İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesine katılımcıların %77’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluğunun bakış açısı ile örgütün, dağıtım adaletini sağlamada başarılı olduğu, iş yüklerinin adil olarak dağıtıldığı şeklinde açıklanabilir.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 5 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %80’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çoğunluğunun çalıştıkları işletmeye ilişkin adalet algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

### 5.2.3. Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 5.8.** Yönetici Desteği İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Yönetici Desteği İle İlgili İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Yöneticim, işle ilgili problemlerin çözülmesinde bana yardım eder.	15	3,4	77	17,2	153	34,2	163	36,5	39	8,7
2. Yöneticim kendimi geliştirme konusunda beni teşvik eder.	25	5,6	62	13,9	179	40,0	138	30,9	43	9,6
3. Yöneticim, çalışanların işlerle ilgili duygu ve düşüncelerinden haberdardır.	28	6,3	53	11,9	190	42,5	133	29,8	43	9,6
4. Yöneticim, önemli kararların alınmasında çalışanların katılımını sağlar.	20	4,5	67	15,0	178	39,8	125	28,0	57	12,8
5. Yöneticim, iyi iş çıkardığımda beni över.	28	6,3	51	11,4	146	32,7	148	33,1	74	16,6
6. Yöneticim, çalışanları farklı düşünceleri ifade etmeleri konusunda teşvik eder.	61	13,6	125	28,0	161	36,0	72	16,1	28	6,3
7. Yöneticim, iyi performans sergilediğimde beni ödüllendirir.	20	4,5	63	14,1	124	27,7	154	34,5	86	19,2

Tablo 5.8.'de, yönetici desteği ölçeğinde yer alan ifadelere araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Çalışanların yönetici desteği ile ilgili ifadelerden;

1. “Yöneticim, işle ilgili problemlerin çözülmesinde bana yardım eder” ifadesine katılımcıların %79’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların işlerin görülmesi esnasında yöneticilerinden destek ve yardım alabildiğini göstermesi açısından önemlidir.

2. “Yöneticim kendimi geliştirme konusunda beni teşvik eder” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların, yöneticilerinin eğitim ve gelişimlerini desteklediğine olan inançlarını ifade etmektedir.

3. “Yöneticim, çalışanların işlerle ilgili duygu ve düşüncelerinden haberdardır” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum yöneticilerin çalışanları önemseydiği ve onlarla ilgili olduklarının göstergesidir.

4. “Yöneticim, önemli kararların alınmasında çalışanların katılımını sağlar” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çoğunluk itibarıyla yöneticilerin kararların alınmasında çalışanların düşünce ve görüşlerine önem verdiğini göstermesi açısından önemlidir.

5. “Yöneticim, iyi iş çıkardığımda beni över” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların, çoğunluk itibarıyla yöneticilerinin onların motivasyonlarını yükseltecek olumlu söz ve davranışlarda bulduklarına olan inançlarını göstermektedir.

6. “Yöneticim, çalışanları farklı düşünceleri ifade etmeleri konusunda teşvik eder” olumsuz ifadesine katılımcıların %78’i “kısmen katılıyorum, katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yöneticilerini otoriter bir liderden ziyade demokratik ya da katılımcı bir lider olarak gördüğü şeklinde yorumlanmıştır.

7. “Yöneticim, iyi performans sergilediğimde beni ödüllendirir” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibarıyla yöneticilerinin başarıları teşvik etmede başarılı olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 7 sorudan oluşan yönetici desteği ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %81’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların yöneticilerine ilişkin destek algılarının yüksek düzeyde olduğu ayrıca çalışanlar ile yöneticiler arasında sağlıklı bir ilişki ve güven ortamı olduğu düşünülmektedir.

## 5.2.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 5.9.** Güven İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Güven İle İlgili İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Bu organizasyonun bana adil davranacağına tam olarak güveniyorum.	21	4,7	71	15,9	158	35,3	131	29,3	66	14,8
2. Bu organizasyonda çalışanlar ve yöneticiler birbirlerine karşı yüksek düzeyde güven duymaktadır.	23	5,1	62	13,9	137	30,6	142	31,8	83	18,6
3. Çalışma arkadaşlarım arasında çok yüksek bir güven düzeyi mevcuttur.	19	4,3	63	14,1	126	28,2	167	37,4	72	16,1
4. Bu organizasyonda birbirimize karşı yüksek düzeyde güven hissederiz.	20	4,5	63	14,1	118	26,4	142	31,8	104	23,3

Tablo 5.9.'da, güven ölçeğinde yer alan ifadelere araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Çalışanların güven ile ilgili olumlu ifadelerden;

1. “Bu organizasyonun bana adil davranacağına tam olarak güveniyorum” ifadesine katılımcıların %79’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibarıyla örgütlerinde eşitlik ilkesinden kaynaklı bir güven unsuru olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır.

2. “Bu organizasyonda çalışanlar ve yöneticiler birbirlerine karşı yüksek düzeyde güven duymaktadır” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibarıyla yöneticilerinden memnun olduğunu ve onlarla uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde birlikte güvenle çalıştıklarını göstermektedir.

3. “Çalışma arkadaşlarım arasında çok yüksek bir güven düzeyi mevcuttur” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum aynı departman ya da branşta, birlikte benzer işleri yapan çalışanların birbirlerine güvendiklerini böylece de yakalayabilecekleri takım ruhuyla daha verimli çalışabileceklerini göstermesi açısından anlamlıdır.

4. “Bu organizasyonda birbirimize karşı yüksek düzeyde güven hissederiz” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların örgütlerinde bir güven havası estiğini ve örgüt içi yapının sağlıklı işlediğini göstermesi açısından anlamlıdır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 4 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %81’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin güven algılarının yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

### 5.2.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde bağlılık ölçeğine ilişkin ifadelerin frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.10.** Bağlılık İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

Bağlılık İle İlgili İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Bu organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olmak için benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.	15	3,4	40	8,9	163	36,5	149	33,3	80	17,9
2.Bu organizasyonda çalışmayı sürdürebilmek için neredeyse her türlü görevi kabul ederim.	20	4,5	61	13,6	149	33,3	145	32,4	72	16,1
3.Kendi değerlerim ile organizasyonun değerlerinin son derece uyumlu olduğu kanaatindeyim.	21	4,7	72	16,1	178	39,8	133	29,8	43	9,6
4.Başkalarına bu organizasyonun bir parçası olmaktan gurur duyduğumu rahatlıkla söyleyebilirim.	20	4,5	72	16,1	153	34,2	163	36,5	39	8,7
5.Bu organizasyonda çalışmayı seçtiğimden dolayı son derece memnunum.	30	6,7	88	19,7	138	30,9	139	31,1	52	11,6

Tablo 5.10.'da, bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Çalışanların bağlılık ile ilgili olumlu ifadelerden;

1. “Bu organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olmak için benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazırım” ifadesine katılımcıların %88’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibarıyla örgütün başarısı için üst

düzyeyde gayret sarf edebilecek kadar örgüte bağılılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

2. “Bu organizasyonda çalışmayı sürdürebilmek için neredeyse her türlü görevi kabul ederim” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluğunun değerleri ile çalıştıkları örgütün değerlerinin örtüştüğünü ve bu motivasyon unsurunun onları örgütlerine bağılı kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. “Kendi değerlerim ile organizasyonun değerlerinin son derece uyumlu olduğu kanaatindeyim” ifadesine katılımcıların %79’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle örgütlerine gönül bağı bulunduğunu göstermesi açısından bağılılık düzeylerinin yüksek olduğunu kanıtladır.

4. “Başkalarına bu organizasyonun bir parçası olmaktan gurur duyduğumu rahatlıkla söyleyebilirim” ifadesine katılımcıların %79’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle örgütleriyle özdeşleştiğinin kanıtı olması açısından bağılılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

5. “Bu organizasyonda çalışmayı seçtiğimden dolayı son derece memnunum” ifadesine katılımcıların %74’ü “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle hiçbir zaman örgütlerinden ayrılmak istemediğini dolayısıyla bağılılık düzeylerinin yüksek olduğunu kanıtladır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 5 sorudan oluşan örgütsel bağılılık ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %80’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin bağılılık algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

## 5.2.6. Korelasyon Analizleri

**Tablo 5.11.** Adalet, Yönetici Desteği, Güven ve Bağlılık Arasındaki İlişki

		1	2	3	4
1. Örgütsel Adalet	Correlation Coefficient	1	0,820**	0,759**	0,751**
2. Yönetici Desteği			1	0,858**	0,759**
3. Örgütsel Güven				1	0,749**
4. Örgütsel Bağlılık					1

\*\* . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü).

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların yönetici desteği algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

Tablo 5.11’de araştırmaya katılan çalışanların adalet algısı ile yönetici desteği algısı arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,820 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların adalet algısı ile yönetici desteği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Başka bir deyişle H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

Tablo 5.11’de araştırmaya katılan çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,759 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Başka bir deyişle H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

Tablo 5.11’de araştırmaya katılan çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,858 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon



katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Başka bir deyişle  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmada incelenen değişkenlerin aralarındaki korelasyon katsayılarını gösteren Tablo 5.11. genel anlamda incelendiğinde, değişkenler arasındaki en büyük korelasyon katsayısının 0.858 ile güven algısı ve yönetici desteği algısı değişkenleri arasında olduğu görülmektedir.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

Tablo 5.11’de araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,751 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Başka bir deyişle  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 5.11’de araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,759 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Başka bir deyişle  $H_5$  hipotezi desteklenmiştir.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile güven algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 5.11’de araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel güven algısı arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,749 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel güven algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Başka bir deyişle  $H_0$  hipotezi desteklenmiştir.

### 5.2.7. Regresyon Analizleri

Literatür taraması sonucu oluşturulan araştırma modeli kapsamında bağımlı değişkenin, bağımsız değişkene hangi oranda bağlı olduğunu göstermek maksadıyla bir takım regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 5.12.** Bağlılık, Güven, Adalet ve Yönetici Desteği Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	B	Beta	t	p
Örgütsel Bağlılık	0,649	rgtsel Adalet	0,278	0,340	6,797	0,000
		Yönetici Desteği	0,141	0,224	3,530	0,000
		rgtsel Güven	0,331	0,299	5,367	0,000

Bu çalışmada yer alan “rgtsel bağlılık” bağımlı değişkeninin “rgtsel adalet”, “yönetici desteği” ve “rgtsel güven” bağımsız değişkenlerine hangi oranda bağlı olduğu belirlenmek istenmiş ve örgütsel bağlılık değişkeninde örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel güven değişkenlerinin ne kadar etkili olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.12’de yer alan doğrusal regresyon sonuçlarına göre “rgtsel adalet”, “yönetici desteği” ve “rgtsel güven” değişkenlerinin “rgtsel bağlılık” değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,001$ ) etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel güven değişkenlerinin örgütsel bağlılık değişkenini açıklama düzeyi ( $R^2 = 0,649$ ) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5.12.’deki  $R^2$  sütunundaki değerlerden “örgütsel adalet”, “yönetici desteği” ve “örgütsel güven”, bağımlı değişken durumundaki “örgütsel bağlılık” değişkenine ait varyansı %65 oranında açıkladığı, diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel bağlılık algılarının %65 oranında adalet, yönetici desteği ve güven algılarına bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 5.13.** Güven, Adalet ve Yönetici Desteği Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	$R^2$	Bağımsız Değişken	B	Beta	t	p
Örgütsel Güven	0,745	Örgütsel Adalet	0,127	0,172	4,102	0,000
		Yönetici Desteği	0,411	0,717	17,149	0,000

Bu çalışmada yer alan “örgütsel güven” bağımlı değişkeninin “örgütsel adalet” ve “yönetici desteği” bağımsız değişkenlerine hangi oranda bağlı olduğu belirlenmek istenmiş ve örgütsel güven değişkeninde örgütsel adalet ve yönetici desteği değişkenlerinin ne kadar etkili olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.13’te yer alan doğrusal regresyon sonuçlarına göre “örgütsel adalet” ve “yönetici desteği” değişkenlerinin “örgütsel güven” değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,001$ ) etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel adalet ve yönetici desteği değişkenlerinin örgütsel güven değişkenini açıklama düzeyi ( $R^2 = 0,745$ ) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5.13.’teki  $R^2$  sütunundaki değerlerden “örgütsel adalet” ve “yönetici desteği”, bağımlı değişken durumundaki “örgütsel güven” değişkenine ait varyansı %75 oranında açıkladığı, diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel güven algılarının %75 oranında adalet ve yönetici desteği algılarına bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 5.14.** Yönetici Desteği ile Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	$R^2$	Bağımsız Değişken	B	Beta	t	p
Yönetici Desteği	0,672	Örgütsel Adalet	0,127	0,172	4,102	0,000

Bu çalışmada yer alan “yönetici desteği” bağımlı değişkeninin “örgütsel adalet” bağımsız değişkenine hangi oranda bağlı olduğu belirlenmek istenmiş ve

yönetici desteği değişkeninde örgütsel adalet değişkeninin ne kadar etkili olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.14'te yer alan doğrusal regresyon sonuçlarına göre “örgütsel adalet” değişkeninin “yönetici desteği” değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,001$ ) etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel adalet değişkeninin yönetici desteği değişkenini açıklama düzeyi ( $R^2 = 0,672$ ) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5.14'teki  $R^2$  sütunundaki değerlerden “örgütsel adalet”, bağımlı değişken durumundaki “yönetici desteği” değişkenine ait varyansı %67 oranında açıkladığı, diğer bir ifadeyle çalışanların yönetici desteği algılarının %67 oranında adalet algılarına bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

### 5.2.8. Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

**Tablo 5.15.** Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlı Fark	Sig.	F
<b>ADALET</b>	20-30	177	3,14	0,624	31-40, 41-50, 50 +	0,000	11,695
	31-40	208	3,39	0,659	20-30, 50+		
	41-50	54	3,44	0,695	20-30, 50+		
	50 +	8	4,25	0,321	20-30, 31-40, 41-50		
<b>YÖNETİCİ DESTEĞİ</b>	20-30	177	3,18	0,694	31-40, 41-50, 50 +	0,000	6,339
	31-40	208	3,38	0,750	20-30		
	41-50	54	3,51	0,739	20-30		
	50 +	8	4,00	0,740	20-30		
<b>GÜVEN</b>	20-30	177	3,34	0,737	41-50	0,005	4,316
	31-40	208	3,47	0,737	-		
	41-50	54	3,67	0,728	20-30		
	50 +	8	3,97	0,508	-		
<b>BAĞLILIK</b>	20-30	177	3,03	0,496	31-40, 41-50, 50 +	0,000	39,501
	31-40	208	3,47	0,637	20-30, 50 +		
	41-50	54	3,64	0,662	20-30, 50 +		
	50 +	8	4,68	0,238	20-30, 31-40, 41-50		

H<sub>7</sub>: Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 5.15.'te çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; adalet algısı için F=11,695 p<0,05, yönetici

desteği algısı için  $F=6,339$   $p<0,05$ , güven algısı için  $F=4,316$   $p<0,05$  ve bağlılık algısı için  $F=39,501$   $p<0,05$  olduğu için  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$  ve  $H_{7d}$  hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 5.15.'e göre çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ortalamalarının en yüksek olduğu yaş aralığının 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ortalamalarının en düşük olduğu yaş aralığının ise 20-30 yaşları arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.16.** Yaş Durumuna Göre Adalet Algısı Değişkenindeki Farklılaşma (oklu Karşılaştırma-Tukey Testi)

	Yaş	Yaş	Ortalamalar Arası Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	st Sınır
Adalet Algısı	20-30	31-40	-0,25355	0,06604	0,001	-0,4239	-0,0832
		41-50	-0,30388	0,10039	0,014	-0,5628	-0,0450
		50 +	-1,11252	0,23342	0,000	-1,7145	-0,5106
	31-40	20-30	0,25355	0,06604	0,001	0,0832	0,4239
		41-50	-0,05033	0,09863	0,957	-0,3047	0,2040
		50 +	-0,85897	0,23267	0,001	-1,4590	-0,2590
	41-50	20-30	0,30388	0,10039	0,014	0,0450	0,5628
		31-40	0,05033	0,09863	0,957	-0,2040	0,3047
		50 +	-0,80864	0,24465	0,006	-1,4395	-0,1777
	50 +	20-30	1,11252	0,23342	0,000	0,5106	1,7145
		31-40	0,85897	0,23267	0,001	0,2590	1,4590
		41-50	0,80864	0,24465	0,006	0,1777	1,4395

Tablo 5.15.'te farklı yaş grubuna sahip çalışanlar arasında adalet algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştu ( $F=11,695$   $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 5.16.'da oklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

**Tablo 5.17.** Yaş Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılaşması Sonuçları  
(Çoklu Karşılaştırma – Tukey Testi Sonuçları)

	20-30	31-40	41-50	50 +
20-30	-	*	*	*
31-40	*	-	-	*
41-50	*	-	-	*
50 +	*	*	*	-

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 5.17. incelendiğinde 20-30 ile 31-40, 20-30 ile 41-50, 20-30 ile 50 ve üzeri, 31-40 ile 50 ve üzeri, 41-50 ile 50 ve üzeri yaş arasındaki çalışanların adalet algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, 31-40 ile 41-50 arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek adalet algısı puanı ortalaması (4,29) 50 yaş ve üzeri çalışanlara ait olup, en düşük adalet algısı puanı (3,14) 20-30 yaş arası çalışanlara aittir.

**Tablo 5.18.** Yaş Durumuna Göre Yönetici Desteği Algısı Değişkenindeki Farklılaşma  
(Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi)

	Yaş	Yaş	Ortalamalar Arası Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Yönetici Desteği Algısı	20-30	31-40	-0,20317	0,07433	0,033	-0,3948	-0,0115
		41-50	-0,33463	0,11300	0,017	-0,6260	-0,0432
		50 +	-,082405	0,26272	0,010	-1,5016	-0,1465
	31-40	20-30	0,20317	0,07433	0,033	0,0115	0,3948
		41-50	-0,13146	0,11101	0,637	-0,4177	0,1548
		50 +	-0,62088	0,26187	0,084	-1,2962	0,0544
	41-50	20-30	0,33463	0,11300	0,017	0,0432	0,6260
		31-40	0,13146	0,11101	0,637	-0,1548	0,4177
		50 +	-0,48942	0,27536	0,286	-1,1995	0,2207
	50 +	20-30	0,82405	0,26272	0,010	0,1465	1,5016
		31-40	0,62088	0,26187	0,084	-0,0544	1,2962
		41-50	0,48942	0,27536	0,286	-0,2207	1,1995

Tablo 5.15.'te farklı yaş grubuna sahip çalışanlar arasında yönetici desteği algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştu ( $F=6,339$   $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 5.18.'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

**Tablo 5.19.** Yaş Durumuna Göre Yönetici Desteği Algısı Farklılaşması Sonuçları  
(Çoklu Karşılaştırma – Tukey Testi Sonuçları)

	20-30	31-40	41-50	50 +
20-30	-	*	*	*
31-40	*	-	-	-
41-50	*	-	-	-
50 +	*	-	-	-

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 5.19. incelendiğinde 20-30 ile 31-40, 20-30 ile 41-50, 20-30 ile 50 ve üzeri, 31-40 ile 50 ve üzeri yaş arasındaki çalışanların yönetici desteği algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, 31-40 ile 41-50, 31-40 ile 50 ve üzeri, 41-50 ile 50 ve üzeri arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek yönetici desteği algısı puanı ortalaması (4,00) 50 yaş ve üzeri çalışanlara ait olup, en düşük yönetici desteği algısı puanı (3,18) 20-30 yaş arası çalışanlara aittir.

**Tablo 5.20.** Yaş Durumuna Göre Güven Algısı Değişkenindeki Farklılaşma  
(Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi)

	Yaş	Yaş	Ortalamalar Arası Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Güven Algısı	20-30	31-40	-0,13217	0,07498	0,293	-0,3255	0,0612
		41-50	-0,32768	0,11399	0,022	-0,6216	-0,0337
		50 +	-0,62977	0,26503	0,083	-1,3132	0,0537
	31-40	20-30	0,13217	0,07498	0,293	-0,0612	0,3255
		41-50	-0,19551	0,11199	0,301	-0,4843	0,0933
		50 +	-0,49760	0,26417	0,237	-1,1788	0,1837
	41-50	20-30	0,32768	0,11399	0,022	0,0337	0,6216
		31-40	0,19551	0,11199	0,301	-0,0933	0,4843
		50 +	-0,30208	0,27778	0,697	-1,0184	0,4142
	50 +	20-30	0,62977	0,26503	0,083	-0,0537	1,3132
		31-40	0,49760	0,26417	0,237	-0,1837	1,1788
		41-50	0,30208	0,27778	0,697	-0,4142	1,0184

Tablo 5.15.'te farklı yaş grubuna sahip çalışanlar arasında güven algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştu ( $F=4,316$   $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 5.20.'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.



**Tablo 5.21.** Yaş Durumuna Göre Güven Algısı Farklılaşması Sonuçları  
(Çoklu Karşılaştırma – Tukey Testi Sonuçları)

	20-30	31-40	41-50	50 +
20-30	-	-	*	-
31-40	-	-	-	-
41-50	*	-	-	-
50 +	-	-	-	-

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 5.21. incelendiğinde sadece 20-30 ile 41-50 yaş arasındaki çalışanların güven algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, diğer ikili karşılaştırmalar arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek güven algısı puanı ortalaması (3,97) 50 yaş ve üzeri çalışanlara ait olup, en düşük güven algısı puanı (3,34) 20-30 yaş arası çalışanlara aittir.

**Tablo 5.22.** Yaş Durumuna Göre Bağlılık Algısı Değişkenindeki Farklılaşma  
(Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi)

	Yaş	Yaş	Ortalamalar Arası Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Bağlılık Algısı	20-30	31-40	-0,44709	0,05971	0,000	-0,6011	-0,2931
		41-50	-0,61846	0,09077	0,000	-0,8525	-0,3844
		50 +	-1,64901	0,21104	0,000	-2,1932	-1,1048
	31-40	20-30	0,44709	0,05971	0,000	0,2931	0,6011
		41-50	-0,17137	0,08917	0,220	-0,4013	0,0586
		50 +	-1,20192	0,21036	0,000	-1,7444	-0,6594
	41-50	20-30	0,61846	0,09077	0,000	0,3844	0,8525
		31-40	0,17137	0,08917	0,220	-0,0586	0,4013
		50 +	-1,03056	0,22119	0,000	-1,6010	-0,4601
	50 +	20-30	1,64901	0,21104	0,000	1,1048	2,1932
		31-40	1,20192	0,21036	0,000	0,6594	1,7444
		41-50	1,03056	0,22119	0,000	0,4601	1,6010

Tablo 5.15.'te farklı yaş grubuna sahip çalışanlar arasında bağlılık algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştu ( $F=39,501$   $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 5.22.'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

**Tablo 5.23.** Yaş Durumuna Göre Bağlılık Algısı Farklılaşması Sonuçları  
(Çoklu Karşılaştırma – Tukey Testi Sonuçları)

	20-30	31-40	41-50	50 +
20-30	-	*	*	*
31-40	*	-	-	*
41-50	*	-	-	*
50 +	*	*	*	-

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 5.23. incelendiğinde sadece 20-30 ile 31-40, 20-30 ile 41-50, 20-30 ile 50 ve üzeri, 31-40 ile 50 ve üzeri, 41-50 ile 50 ve üzeri yaş arasındaki çalışanların bağlılık algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, 31-40 ile 41-50 arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek bağlılık algısı puanı ortalaması (4,68) 50 yaş ve üzeri çalışanlara ait olup, en düşük bağlılık algısı puanı (3,03) 20-30 yaş arası çalışanlara aittir.

#### 5.2.9. Cinsiyet Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

**Tablo 5.24.** Cinsiyet Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig.
ADALET	Bayan	164	3,24	0,656	1,718	0,086
	Erkek	283	3,35	0,674		
YÖNETİCİ DESTEĞİ	Bayan	164	3,24	0,717	1,821	0,069
	Erkek	283	3,37	0,750		
GÜVEN	Bayan	164	3,38	0,748	1,527	0,127
	Erkek	283	3,49	0,736		
BAĞLILIK	Bayan	164	3,28	0,661	1,481	0,139
	Erkek	283	3,37	0,650		

H<sub>8</sub>: Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 5.24'te çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Buna göre; adalet algısı için t=1,718 p>0,05, yönetici desteği algısı için t=1,821 p>0,05, güven algısı için t=1,527 p>0,05 ve bağlılık algısı

için  $t=1,481$   $p>0,05$  olduğundan  $H_{8a}$ ,  $H_{8b}$ ,  $H_{8c}$  ve  $H_{8d}$  hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Örgütsel adalet faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel adalet düzeyleri ortalamasının (3,35), bayanların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,24) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel yönetici desteği faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel adalet düzeyleri ortalamasının (3,37), bayanların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,24) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel güven düzeyleri ortalamasının (3,49), bayanların örgütsel güven düzeyleri ortalamasından (3,38) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,37), bayanların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasından (3,28) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; erkeklerin adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ortalamalarının bayanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

## 5.2.10. Medeni Duruma Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

**Tablo 5.25.** Medeni Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Medeni Hali	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig.
<b>ADALET</b>	Evli	300	3,34	0,679	1,413	0,158
	Bekâr	147	3,25	0,645		
<b>YÖNETİCİ DESTEĞİ</b>	Evli	300	3,34	0,746	0,721	0,471
	Bekâr	147	3,29	0,727		
<b>GÜVEN</b>	Evli	300	3,47	0,749	0,862	0,389
	Bekâr	147	3,41	0,726		
<b>BAĞLILIK</b>	Evli	300	3,42	0,680	3,794	0,000
	Bekâr	147	3,17	0,567		

H<sub>9</sub>: Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 5.25.'te çalışanların bağlılık algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, adalet, yönetici desteği ve güven algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Buna göre; bağlılık algısı için  $t=3,794$   $p<0,05$  olduğundan istatistiksel bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup, H<sub>9d</sub> hipotezi desteklenmiştir. Adalet algısı için  $t=1,413$   $p>0,05$ , yönetici desteği algısı için  $t=0,721$   $p>0,05$ , güven algısı için  $t=0,862$   $p>0,05$  olduğundan, H<sub>9a</sub>, H<sub>9b</sub> ve H<sub>9c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Örgütsel adalet faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, evlilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,34), bekârların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,25) yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetici desteği faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, evlilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,34), bekârların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,29) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, evlilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,47), bekârların örgütsel güven düzeyleri ortalamasından (3,41) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, evlilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,42), bekârların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasından (3,17) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; evlilerin adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeylerinin bekârların düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

### 5.2.11. Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

**Tablo 5.26.** Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Eğitim Durumu	n	Ort.	Standart Sapma	Anlamlı Fark	F	Sig.
<b>ADALET</b>	İlköğretim	74	3,52	0,623	Lise, Üniversite	3,827	0,010
	Lise	143	3,27	0,659	İlköğretim		
	Üniversite	220	3,26	0,688	İlköğretim		
	Lisansüstü	10	3,58	0,286	-		
<b>YÖNETİCİ DESTEĞİ</b>	İlköğretim	74	3,40	0,669	-	2,584	0,053
	Lise	143	3,24	0,740			
	Üniversite	220	3,33	0,763			
	Lisansüstü	10	3,86	0,467			
<b>GÜVEN</b>	İlköğretim	74	3,54	0,680	-	2,406	0,067
	Lise	143	3,37	0,763			
	Üniversite	220	3,45	0,749			
	Lisansüstü	10	3,95	0,453			
<b>BAĞLILIK</b>	İlköğretim	74	3,40	0,595	-	3,649	0,013
	Lise	143	3,21	0,643			
	Üniversite	220	3,38	0,675			
	Lisansüstü	10	3,74	0,534			

H<sub>10</sub>: Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 5.26.'da çalışanların adalet ve bağlılık algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, yönetici desteği ve güven algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Buna göre; adalet algısı için  $F=3,827$   $p<0,05$  ve bağlılık algısı için  $F=2,584$   $p<0,05$  olduğundan istatistiksel bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup, H<sub>10a</sub> ve H<sub>10d</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Yönetici desteği için  $F=2,406$   $p>0,05$  ve güven algısı için  $F=3,649$   $p>0,05$  olduğundan H<sub>10b</sub> ve H<sub>10c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Çalışanların adalet algılarını eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu lisansüstü (3,83), en düşük olduğu eğitim durumu ise (3,27) lise mezunlarıdır.

Çalışanların yönetici desteği algılarını eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu lisansüstü (3,86), en düşük olduğu eğitim durumu ise (3,24) lise mezunlarıdır.

Çalışanların güven algılarını eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu ilköğretim (3,95), en düşük olduğu eğitim durumu ise (3,37) lise mezunlarıdır.

Çalışanların bağlılık algılarını eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu ilköğretim mezunları (3,74) ve bağlılık algılarının en düşük olduğu eğitim durumu ise lise mezunlarıdır (3,21).

Lisansüstü mezunlarının adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ilköğretim, lise ve üniversite mezunları ortalamalarından yüksek olduğu, lise mezunlarının adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ise ilköğretim, üniversite ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.27.** Eğitim Durumuna Göre Adalet Algısı Değişkenindeki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi)

	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalamalar Arası Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Adalet Algısı	İlköğretim	Lise	0,25554	0,09485	0,037	0,0109	0,5001
		Üniversite	0,26871	0,08901	0,014	0,0392	0,4982
		Lisansüstü	-0,05856	0,22316	0,994	-0,6340	0,5169
	Lise	İlköğretim	-0,25554	0,09485	0,037	-0,5001	-0,0109
		Üniversite	0,01317	0,07115	0,998	-0,1703	0,1966
		Lisansüstü	-0,31410	0,21665	0,469	-0,8728	0,2446
	Üniversite	İlköğretim	-0,26871	0,08901	0,014	-0,4982	-0,0392
		Lise	-0,01317	0,07115	0,998	-0,1966	0,1703
		Lisansüstü	-0,32727	0,21416	0,421	-0,8795	0,2250
	Lisansüstü	İlköğretim	0,05856	0,22316	0,994	-0,5169	0,6340
		Lise	0,31410	0,21665	0,469	-0,2446	0,8728
		Üniversite	0,32727	0,21416	0,421	-0,2250	0,8795

Tablo 5.26.'da farklı eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında adalet algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştu ( $F=3,827$   $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 5.27.'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

**Tablo 5.28.** Yaş Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılaşması Sonuçları (Çoklu Karşılaştırma – Tukey Testi Sonuçları)

	İlköğretim	Lise	Üniversite	Lisansüstü
İlköğretim	-	*	*	-
Lise	*	-	-	-
Üniversite	*	-	-	-
Lisansüstü	-	-	-	-

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 5.28. incelendiğinde ilköğretim-lise ile ilköğretim-üniversite mezunları çalışanların adalet algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, ilköğretim-lisansüstü, lise-üniversite, lise-lisansüstü, üniversite-lisansüstü mezunları arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek adalet algısı puanı ortalaması (3,58) lisansüstü mezunu çalışanlara ait olup, en düşük adalet algısı puanı (3,26) üniversite mezunu çalışanlara aittir.

Tablo 5.26.'da yönetici desteği için  $F=2,406$   $p>0,05$  ve güven algısı için  $F=3,649$   $p>0,05$  olduğundan farklı eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında yönetici desteği ve güven algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 5.29.** Eğitim Durumuna Göre Bağlılık Algısı Değişkenindeki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi)

	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalamalar Arası Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Bağlılık Algısı	İlköğretim	Lise	0,18611	0,09299	0,189	-0,0537	0,4259
		Üniversite	0,01457	0,08726	0,998	-0,2105	0,2396
		Lisansüstü	-0,34270	0,21878	0,399	-0,9069	0,2215
	Lise	İlköğretim	-0,18611	0,09299	0,189	-0,4259	0,0537
		Üniversite	-0,17154	0,06975	0,068	-0,3514	0,0083
		Lisansüstü	-0,52881	0,21240	0,063	-1,0766	0,0189
	Üniversite	İlköğretim	-0,01457	0,08726	0,998	-0,2396	0,2105
		Lise	0,17154	0,06975	0,068	-0,0083	0,3514
		Lisansüstü	-0,35727	0,20996	0,324	-0,8987	0,1842
	Lisansüstü	İlköğretim	0,34270	0,21878	0,399	-0,2215	0,9069
		Lise	0,52881	0,21240	0,063	-0,0189	1,0766
		Üniversite	0,35727	0,20996	0,324	-0,1842	0,8987

Tablo 5.26.'da farklı eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında bağlılık algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştu ( $F=2,584$   $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 5.29.'da Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

**Tablo 5.30.** Yaş Durumuna Göre Bağlılık Algısı Farklılaşması Sonuçları (Çoklu Karşılaştırma – Tukey Testi Sonuçları)

	İlköğretim	Lise	Üniversite	Lisansüstü
İlköğretim	-	-	-	-
Lise	-	-	-	-
Üniversite	-	-	-	-
Lisansüstü	-	-	-	-

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 5.30. incelendiğinde eğitim durumlarına göre yapılan ikili karşılaştırmalarda çalışanların bağlılık algısı puanları açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek bağlılık algısı puanı



ortalaması (3,74) lisans üstü mezunu çalışanlara ait olup, en düşük bağlılık algısı puanı (3,21) lise mezunu çalışanlara aittir.

### 5.2.12. İş Tecrübesine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

**Tablo 5.31.** İş Tecrübesine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	İş Tecrübesi	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlı Fark	F	Sig.
<b>ADALET</b>	1-5	146	3,21	0,633	20 +	3,818	0,005
	6-10	132	3,34	0,651	-		
	11-15	71	3,44	0,620	-		
	16-20	63	3,18	0,753	20 +		
	20 +	35	3,59	0,706	1-5		
<b>YÖNETİCİ DESTEĞİ</b>	1-5	146	3,23	0,705	-	1,989	0,095
	6-10	132	3,35	0,715			
	11-15	71	3,44	0,783			
	16-20	63	3,24	0,808			
	20 +	35	3,53	0,714			
<b>GÜVEN</b>	1-5	146	3,35	0,718	-	2,029	0,089
	6-10	132	3,48	0,759			
	11-15	71	3,60	0,726			
	16-20	63	3,37	0,798			
	20 +	35	3,61	0,646			
<b>BAĞLILIK</b>	1-5	146	3,12	0,522	6-10, 11-15, 20 +	9,274	0,000
	6-10	132	3,36	0,654	1-5, 20 +		
	11-15	71	3,52	0,636	1-5		
	16-20	63	3,37	0,719	20 +		
	20 +	35	3,74	0,781	1-5, 6-10, 16-20		

H<sub>11</sub>: Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 5.31.'de çalışanların adalet ve bağlılık algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, yönetici desteği ve güven algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Buna göre; adalet algısı için  $F=3,818$   $p<0,05$  ve bağlılık algısı için  $F=9,274$   $p<0,05$  olduğundan istatistiksel bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup,  $H_{11a}$  ve  $H_{11d}$  hipotezleri desteklenmiştir. Yönetici desteği için  $F=1,989$   $p>0,05$  ve güven algısı için  $F=2,029$   $p>0,05$  olduğundan  $H_{11b}$  ve  $H_{11c}$  hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Çalışanların adalet algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 20 yıl ve üzeri çalışanlar (3,59), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 16-20 yıl arası çalışanlardır (3,18).

Çalışanların yönetici desteği algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 20 yıl ve üzeri çalışanlar (3,53), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 1-5 yıl arası çalışanlardır (3,23).

Çalışanların güven algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 20 yıl ve üzeri çalışanlar (3,51), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 1-5 yıl arası çalışanlardır (3,35).

Çalışanların bağlılık algılarının ortalamasının en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 20 yıl ve üzeri çalışanlar (3,74) ve bağlılık algılarının en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 1-5 yıl arası çalışanlardır (3,12).

Sonuç olarak; 20 yıl ve üzeri çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının daha az yıl çalışanların ortalamalarından yüksek olduğu, 1-5 yıl arası çalışanların yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ise 5 yıl ve üzeri çalışanların ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.32.** İş Tecrübesine Göre Adalet Algısı Değişkenindeki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi)

	İş Tecrübesi	İş Tecrübesi	Ortalamalar Arası Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Adalet Algısı	1-5	6-10	-0,13465	0,07931	0,436	-0,3519	0,0826
		11-15	-0,23127	0,09554	0,112	-0,4930	0,0304
		16-20	0,03015	0,09954	0,998	-0,2425	0,3028
		20 +	-0,38043	0,12427	0,020	-0,7208	-0,0400
	6-10	1-5	0,13465	0,07931	0,436	-0,0826	0,3519
		11-15	-0,09662	0,09718	0,858	-0,3628	0,1696
		16-20	0,16480	0,10111	0,479	-0,1122	0,4418
		20 +	-0,24578	0,12554	0,289	-0,5896	0,0981
	11-15	1-5	0,23127	0,09554	0,112	-0,0304	0,4930
		6-10	0,09662	0,09718	0,858	-0,1696	0,3628
		16-20	0,26142	0,11429	0,151	-0,0516	0,5745
		20 +	-0,14916	0,13638	0,810	-0,5227	0,2244
	16-20	1-5	-0,03015	0,09954	0,998	-0,3028	0,2425
		6-10	-0,16480	0,10111	0,479	-0,4418	0,1122
		11-15	-0,26142	0,11429	0,151	-0,5745	0,0516
		20 +	-0,41058	0,13921	0,028	-0,7919	-0,0293
	20 +	1-5	0,38043	0,12427	0,020	0,0400	0,7208
		6-10	0,24578	0,12554	0,289	-0,0981	0,5896
		11-15	0,14916	0,13638	0,810	-0,2244	0,5227
		16-20	0,41058	0,13921	0,028	0,0293	0,7919

Tablo 5.31.'de farklı iş tecrübesine sahip çalışanlar arasında adalet algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştu ( $F=3,818$   $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 5.32.'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

**Tablo 5.33.** İş Tecrübesine Göre Adalet Algısı Farklılaşması Sonuçları (Çoklu Karşılaştırma – Tukey Testi Sonuçları)

	1-5	6-10	11-15	16-20	20 +
<b>1-5</b>	-	-	-	-	*
<b>6-10</b>	-	-	-	-	-
<b>11-15</b>	-	-	-	-	-
<b>16-20</b>	-	-	-	-	*
<b>20 +</b>	*	-	-	*	-

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 5.33. incelendiğinde 1-5 ile 20 ve üzeri, 16-20 ile 20 ve üzeri iş tecrübesine sahip çalışanların adalet algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, diğer ikili karşılaştırmalar arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek adalet algısı puanı ortalaması (3,59) 20 ve üzeri yıl arası iş tecrübesine sahip çalışanlara ait olup, en düşük adalet algısı puanı (3,18) 16-20 yıl arası iş tecrübesine sahip çalışanlara aittir.

Tablo 5.31.'de yönetici desteği için  $F=1,989$   $p>0,05$  ve güven algısı için  $F=2,029$   $p>0,05$  olduğundan farklı iş tecrübesine sahip çalışanlar arasında yönetici desteği ve güven algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 5.34.** İş Tecrübesine Göre Bağlılık Algısı Değişkenindeki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi)

	İş Tecrübesi	İş Tecrübesi	Ortalamalar Arası Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Bağlılık Algısı	1-5	6-10	-0,23580	0,07592	0,017	-0,4437	-0,0279
		11-15	-0,39221	0,09145	0,000	-0,6427	-0,1417
		16-20	-0,24497	0,09528	0,078	-0,5059	0,0160
		20 +	-0,61957	0,11896	0,000	-0,9454	-0,2937
	6-10	1-5	0,23580	0,07592	0,017	0,0279	0,4437
		11-15	-0,15640	0,09303	0,447	-0,4112	0,0984
		16-20	-0,00916	0,09679	1,000	-0,2743	0,2560
		20 +	-0,38377	0,12018	0,013	-0,7129	-0,0546
	11-15	1-5	0,39221	0,09145	0,000	0,1417	0,6427
		6-10	0,15640	0,09303	0,447	-0,0984	0,4112
		16-20	0,14724	0,10940	0,663	-0,1524	0,4469
		20 +	-0,22736	0,13055	0,410	-0,5849	0,1302
	16-20	1-5	0,24497	0,09528	0,078	-0,0160	0,5059
		6-10	0,00916	0,09679	1,000	-0,2560	0,2743
		11-15	-0,14724	0,10940	0,663	-0,4469	0,1524
		20 +	-0,37460	0,13326	0,041	-0,7396	-0,0096
	20 +	1-5	0,61957	0,11896	0,000	0,2937	0,9454
		6-10	0,38377	0,12018	0,013	0,0546	0,7129
		11-15	0,22736	0,13055	0,410	-0,1302	0,5849
		16-20	0,37460	0,13326	0,041	0,0096	0,7396

Tablo 5.31.'de farklı iş tecrübesine sahip çalışanlar arasında bağlılık algısı puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştu ( $F=9,274$   $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 5.34.'te Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

**Tablo 5.35.** İş Tecrübesine Göre Bağlılık Algısı Farklılaşması Sonuçları (Çoklu Karşılaştırma – Tukey Testi Sonuçları)

	1-5	6-10	11-15	16-20	20 +
1-5	*	*	*	-	*
6-10	*	-	-	-	*
11-15	*	-	-	-	-
16-20	-	-	-	-	*
20 +	*	*	-	*	-

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 5.35. incelendiğinde 1-5 ile 6-10, 1-5 ile 11-15, 1-5 ile 20 ve üzeri, 6-10 ile 20 ve üzeri, 16-20 ile 20 ve üzeri iş tecrübesine

sahip çalışanların bağlılık algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, 1-5 ile 16-20, 6-10 ile 11-15, 6-10 ile 16-20, 11-15 ile 20 ve üzeri arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek bağlılık algısı puanı ortalaması (3,74) 20 ve üzeri yıllar arasında iş tecrübesine sahip çalışanlara ait olup, en düşük bağlılık algısı puanı (3,12) 1-5 yıl arası iş tecrübesine sahip çalışanlara aittir.

### 5.2.13. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmelerine Genel Bir Bakış

**Tablo 5.36.** Kavramsal Değişkenler Arasında Yapılan Araştırma Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	Araştırma Bulguları	Değerlendirme
H <sub>1</sub> : Çalışanların yönetici desteği algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.	Korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olması nedeniyle çalışanların adalet algısı ile yönetici desteği algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.	H <sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.
H <sub>2</sub> : Çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.	Korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olması nedeniyle çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.	H <sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir.
H <sub>3</sub> : Çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.	Korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olması nedeniyle çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.	H <sub>3</sub> hipotezi desteklenmiştir.
H <sub>4</sub> : Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.	Korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olması nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.	H <sub>4</sub> hipotezi desteklenmiştir.
H <sub>5</sub> : Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olması nedeniyle çalışanların adalet algısı ile yönetici desteği algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.	H <sub>5</sub> hipotezi desteklenmiştir.
H <sub>6</sub> : Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile güven algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olması nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.	H <sub>6</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Yukarıda Tablo 5.36'da araştırmaya ait değişkenlerin (adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık) hipotezlerine yönelik bulgular ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Buna göre araştırmada değişkenlerle ilgili ortaya atılan hipotezlerin tamamının kabul edildiği görülmektedir.

Aşağıda Tablo 5.37’de araştırmaya ait değişkenler (adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık) ile demografik değişkenler arasındaki hipotezlere yönelik bulgular ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Buna göre araştırmada demografik değişkenlerle ilgili ortaya atılan hipotezlerin kısmen kabul edildiği görülmektedir.

**Tablo 5.37.** Demografik Değişkenlerle Yapılan Araştırma Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	Araştırma Bulguları	Değerlendirme
H <sub>7</sub> : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin ortalamalarının en yüksek olduğu yaş aralığının 50 yaş ve üzeri olduğu, en düşük olduğu yaş aralığının ise 20-30 yaşları arasında olduğu görülmektedir.	H <sub>7a</sub> , H <sub>7b</sub> , H <sub>7c</sub> ve H <sub>7d</sub> hipotezleri desteklenmiştir.
H <sub>8</sub> : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Erkeklerin adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ortalamalarının bayanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.	H <sub>8a</sub> , H <sub>8b</sub> , H <sub>8c</sub> ve H <sub>8d</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.
H <sub>9</sub> : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, medeni durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Bağlılık algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, adalet, yönetici desteği ve güven algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Evlilerin adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeylerinin bekârların düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.	H <sub>9d</sub> hipotezi desteklenmiş, H <sub>9a</sub> , H <sub>9b</sub> ve H <sub>9c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.
H <sub>10</sub> : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Adalet ve bağlılık algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, yönetici desteği ve güven algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Lisansüstü mezunlarının adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ilköğretim, lise ve üniversite mezunları ortalamalarından yüksek olduğu, lise mezunlarının adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ise ilköğretim, üniversite ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.	H <sub>10a</sub> ve H <sub>10d</sub> hipotezleri desteklenmiş, H <sub>10b</sub> ve H <sub>10c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.
H <sub>11</sub> : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Adalet ve bağlılık algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, yönetici desteği ve güven algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. 20 yıl ve üzeri çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının daha az yıl çalışanların ortalamalarından yüksek olduğu, 1-5 yıl arası çalışanların yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ise 5 yıl ve üzeri çalışanların ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.	H <sub>11a</sub> ve H <sub>11d</sub> hipotezleri desteklenmiş, H <sub>11b</sub> ve H <sub>11c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

## SONUÇ

Araştırmada, örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma problemini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada yapılan testler ve analizler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları şöyle ifade edilmiştir:

a. Çalışanların adalet algısı ile yönetici desteği algısı arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,820 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların adalet algısı ile yönetici desteği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Dolayısıyla “**H<sub>1</sub>**: Çalışanların yönetici desteği algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Bu durumun adalet algısının, yönetici desteği algısı üzerindeki güçlü etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanlara karşı gösterilen adil davranışlar, çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Böylece de yönetici desteği algıları olumlu anlamda pekişmektedir.

Yapılan literatür taramasında ise, Moorman, Blakely ve Niehoff (1998) çalışanların örgütlerine yönelik adalet algısı ve özellikle işlemsel adalet algısının, örgütsel destek algısıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Yani çalışanlar örgütteki uygulamaların işleyişinin adil olduğunu algıladıklarında, örgütün onları daha fazla desteklediğini düşünmektedir (Giray, 2013: 69).

Örgüt ve çalışan arasında devamlı olarak karşılıklı bir mübadele gerçekleşmektedir (Blau, 1964). Sosyal değişim teorisi olarak bilinen bu ilişki, sadece işveren ile çalışan arasında olan sosyo-ekonomik değişimi değil, aynı zamanda ilişkilerin devamı ve rollere bağlı davranışları da içermektedir (Brandes, Dharwadkar ve Wheatley, 2004). Buradan hareketle, örgüt içi işveren ve çalışan arasındaki alışverişe bakıldığında, eğer işveren çalışanlara adaletli bir şekilde davranıyorsa çalışanın benzer davranışla karşılık gösterdiği görülmekte ve bu da algılanan örgütsel destek olarak görülmektedir (Brandes ve diğ., 2004). İşveren ve çalışan arasında oluşan bu karşılıklı davranış devamlılık gösterdiğinde çalışanın zamanla örgütle arasında psikolojik bir bağ oluşturduğu tespit edilmiştir (Shore ve Tetrick, 1991). Çalışan ile örgüt arasında oluşturulan bu bağ, aslında, çalışan ile örgütün temsilcisi olarak kabul edilen çalışanın birincil yöneticisi arasında oluşturulmaktadır (Eisenberger ve diğ., 1986).

Sonuç olarak yapılan literatür taraması doğrultusunda yönetici desteği ile örgütsel adalet arasında doğrudan bir ilişki bulunduğuna yönelik bilimsel bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak bu iki kavramın birlikte kullanılıyor olması ayrıca yönetici desteğinin örgütsel adaletle ilişkili olduğu görülen örgütsel desteğin öncüllerinden olması nedeniyle bu kavramlar arasındaki ilişki araştırılmış ve bu ilişkinin yüksek düzeyde olduğu kanıtlanmıştır.

b. Çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,759 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.



Dolayısıyla “**H<sub>2</sub>**: Çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Adalet kavramı ile güven kavramı arasında tespit edilen yüksek düzeydeki ilişki, birçok kaynakta da benzer şekilde ifade edilmiştir. Bu durumun çalışanların güven algılarının oluşumunda adalet kavramının temel bir yapıtaşı olmasından ileri geldiği söylenebilir (Aksoy, 2012).

Alexander ve Ruderman (1987), prosedürel ve dağıtımsal adaletle ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989), yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının, insan kaynaklarının sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağını belirtmiştir (İşbaşı, 2000: 82-83, akt. Özler, 2010: 48-49).

c. Çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,858 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Dolayısıyla “**H<sub>3</sub>**: Çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmada değişkenlerin aralarındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının 0.858 ile güven algısı ve yönetici desteği algısı değişkenleri arasında olduğu görülmüştür. Bunun nedenini anlayabilmek adına yönetici desteği tanımlamalarını incelediğimizde yönetici desteği öğelerinin; güven, saygı ve yöneticinin çalışana yardım etme konusundaki isteklilik olmak üzere üç unsurdan oluştuğu görülecektir (Gagnon ve Michael, 2004; Giray, 2013: 73). Yani tıpkı güven kavramı için temel yapıtaşı adalet olduğu gibi, yönetici desteği kavramı içinde temel yapıtaşının güven kavramı olduğu söylenebilir.

Yapılan literatür taraması doğrultusunda örgütsel güven ile yönetici desteği arasında doğrudan bir ilişki bulunduğuna yönelik bilimsel bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen çalışanlarda güven kavramının, yönetici desteği algısının oluşumunda önemli bir unsur olduğu düşünülmüş ve bu çalışmayla birlikte kavramlar arasındaki ilişki bilimsel olarak tespit edilmiştir.

d. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,751 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Dolayısıyla “**H<sub>4</sub>**: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Literatür incelendiğinde, yapılan birçok araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992: 305; Sweeney ve Mcfarlin, 1993: 23). Dolayısıyla kaynakların adil dağılımı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır (Brewer, 1996: 24). Örgütsel faydanın, insan kaynaklarına adaletli bir şekilde dağıtılmasını kapsayan dağıtımsal adalet, insan kaynaklarının örgüte olan bağlılıklarını artırıcı yönde etkiye sahiptir (Özler, 2010: 52). Örgütsel ödül ve kaynakların adil şekilde dağıtılmadığı yönünde bir algıya sahip olan bireylerin ise örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Organ, 1988: 547). Çalışanlar örgüt kaynaklarından eşit düzeyde yararlanarak hem görevlerini daha başarıyla tamamlamak hem de ortaya çıkan sonuçlardan performansları ölçüsünde faydalanmak isterler (Bakan, 2011: 194).

Çalışanlar, performansları karşılığında örgütlerin adil ve yansız çıktılar sağladığını algıladıklarında örgüte daha fazla bağlanma eğiliminde olmaktadır. Cropanzano ve Folger (1991), prosedürel davranışların açık ve net olmasının örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olduklarını belirtmektedirler. Orpen (1994), örgüt içinde dağıtımsal adalet sağlandığı zaman insan kaynaklarının yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstereceklerini belirtmektedir. Dağıtımsal adaletin etkin bir

biçimde uygulanmaması, insan kaynaklarında emeklerinin karşılığını alamadıkları düşüncesine neden olmakta ve örgüte olan bağlılıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Özler, 2010: 52).

e. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,759 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Dolayısıyla “**H<sub>5</sub>**: *Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavram olan örgütsel bağlılığın boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) ile yönetici desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yönetici desteği ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Casper, Harris, Taylor-Bianco ve Holliday Wayne, 2011; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Gagnon ve Michael, 2004; Ng ve Sorenson, 2008; Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008). Bir başka çalışmada hem ilk hem de orta düzey yöneticiden algılanan destek duygusal bağlılıkla ilişkili bulunurken, çalışanın ilk düzey yöneticisinden algıladığı destek aynı zamanda devamlılık bağlılığıyla da ilişkili bulunmuştur (Thomas, Bliese ve Jex, 2005).

f. Çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel güven algısı arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,749 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel güven algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Dolayısıyla “**H<sub>6</sub>**: *Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile güven algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu yönünde literatürde çok sayıda araştırma yapılmış ve araştırmaların hemen hepsinde güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Bansal ve diğ., 2004: 234; Ruyter ve Wetzels, 1999: 57).

Örgütsel bağlılık oluşturma, örgütte etkili bir güven ortamının varlığı ve sürekliliğine bağlı olarak sonuç doğuracaktır. Örgütsel güven oluşturma ve geliştirme yeteneklerini iyi organize edebilen örgütler, çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en yüksek getiriyi elde etmekle yetinmeyecek, örgütsel bağlılık oluşturma konusunda da daha avantajlı olacaklardır (İnce ve Gül, 2005; Demirel, 2008).

2. Araştırmada çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamalarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

a. Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamalarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış olup, buna göre; adalet algısı için  $F=11,695$   $p<0,05$ , yönetici desteği algısı için  $F=6,339$   $p<0,05$ , güven algısı için  $F=4,316$   $p<0,05$  ve bağlılık algısı için  $F=39,501$   $p<0,05$  sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu çalışmada, çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Dolayısıyla “ $H_7$ : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.” hipotezinin  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$  ve  $H_{7d}$  alt hipotezleri desteklenmiştir.

Çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ortalamalarının en yüksek olduğu yaş aralığının 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ortalamalarının en düşük olduğu yaş aralığının ise 20-30 yaşları arasında olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. John Meyer ve Natalie Allen yaşı ilerlemiş olan çalışanların daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Kamer, 2001: 28, akt. Altın, 2010: 54).

Mesleklerine yatırım yapmamış daha genç çalışanların, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu çalışanların, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır. İleri yaşta ise, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan çalışanların daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır. (Balay, 2000: 58, akt. Altın, 2010: 55).

b. Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamalarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış olup, buna göre; adalet algısı için  $t=1,718$   $p>0,05$ , yönetici desteği algısı için  $t=1,821$   $p>0,05$ , güven algısı için  $t=1,527$   $p>0,05$  ve bağlılık algısı için  $t=1,481$   $p>0,05$  sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Dolayısıyla “ $H_8$ : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.” hipotezinin  $H_{8a}$ ,  $H_{8b}$ ,  $H_{8c}$  ve  $H_{8d}$  alt hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Örgütsel adalet faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel adalet düzeyleri ortalamasının (3,35), bayanların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,24) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel yönetici desteği faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel adalet düzeyleri ortalamasının (3,37), bayanların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,24) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel güven düzeyleri ortalamasının (3,49), bayanların örgütsel güven düzeyleri ortalamasından (3,38) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,37), bayanların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasından (3,28) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; erkeklerin adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları ortalamalarının bayanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Literatür incelendiğinde, erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde duygusal bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken; kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000: 57, akt. Altın, 2010: 55). Bazı araştırmacılar ise kadınların çok fazla ayrımcılık baskısı yaşamalarından dolayı işlerine daha bağlı olduğu sonuçlarını ortaya koymaktadır (Kamer, 2001: 28, akt. Altın, 2010: 55). Kadınların işlerine daha bağlı olduğunu ortaya koyan araştırmaların sonuçlarına göre kadınlar için bir örgütün üyesi olmak önemlidir. Kadınların buldukları pozisyonu elde etmek için erkeklerden çok daha fazla çaba gösterip engel aştıkları düşünülmektedir (Şimşek, 2002: 20, akt. Altın, 2010: 55).

c. Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamalarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış olup, buna göre; adalet algısı için  $t=1,413$   $p>0,05$ , yönetici desteği algısı için  $t=0,721$   $p>0,05$ , güven algısı için  $t=0,862$   $p>0,05$  ve bağlılık algısı için  $t=3,794$   $p<0,05$  sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışanların bağlılık algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, adalet, yönetici desteği ve güven algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Dolayısıyla “**H<sub>9</sub>**: Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.” hipotezinin H<sub>9d</sub> alt hipotezi desteklenirken, H<sub>9a</sub>, H<sub>9b</sub> ve H<sub>9c</sub> alt hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Örgütsel adalet faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, evlilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,34), bekârların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,25) yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetici desteği faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, evlilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,34), bekârların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,29) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, evlilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,47), bekârların örgütsel güven düzeyleri ortalamasından (3,41) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, evlilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,42), bekârların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasından (3,17) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; evlilerin adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeylerinin bekârların düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Literatürde, çalışanların aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan çalışanların iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000: 59, akt. Altın, 2010: 57). Medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Bunun nedenini ise, evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri olarak açıklamaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olabileceğinden bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. Örgütten elde ettiği kazançlarla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyecektir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Şimşek, 2002: 21, akt. Altın, 2010: 57).

d. Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamalarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış olup, buna göre; adalet algısı için  $F=3,827$   $p<0,05$ , yönetici desteği için  $F=2,406$   $p>0,05$ , güven algısı için  $F=3,649$   $p>0,05$  ve bağlılık algısı için  $F=2,584$   $p<0,05$  sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışanların adalet ve bağlılık algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, yönetici desteği ve güven algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Dolayısıyla “ $H_{10}$ : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.” hipotezinin  $H_{10a}$  ve  $H_{10d}$  alt hipotezleri desteklenirken,  $H_{10b}$  ve  $H_{10c}$  alt hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Çalışanların adalet algılarını eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu lisansüstü (3,83), en düşük olduğu eğitim durumu ise (3,27) lise mezunlarıdır.

Çalışanların yönetici desteği algılarını eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu lisansüstü (3,86), en düşük olduğu eğitim durumu ise (3,24) lise mezunlarıdır.

Çalışanların güven algılarını eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu ilköğretim (3,95), en düşük olduğu eğitim durumu ise (3,37) lise mezunlarıdır.

Çalışanların bağlılık algılarını eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu ilköğretim mezunları (3,74) ve bağlılık algılarının en düşük olduğu eğitim durumu ise lise mezunlarıdır (3,21).

Sonuç olarak; lisansüstü mezunlarının adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ilköğretim, lise ve üniversite mezunları ortalamalarından yüksek olduğu, lise mezunlarının adalet, yönetici desteği, güven ve



bağlılık düzeyleri ortalamasının ise ilköğretim, üniversite ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda, örgüte bağlılık ile eğitim arasında tamamıyla tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Çırpan, 1999: 61, akt. Altın, 2010: 56). Sonuçlar daha fazla eğitilmiş çalışanların daha az bağlılık gösterdiği yönündedir. Bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (Balay, 2000: 55, akt. Altın, 2010: 56). Eğitim düzeyi yüksek bireylerin örgüte bağlılıkları arasındaki olumsuz ilişkinin nedeni, bireylerin beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Çırpan, 1999: 61, akt. Altın, 2010: 56).

Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 2006: 55, akt. Altın, 2010: 56). Çalışanlar yüksek eğitim düzeyine sahip olduğu zaman örgütün değişim teorisine göre, değişimi eşitlemek için birey tarafından algılanan belirli ödülleri sağlamak, zor olabilmektedir. Böylece aynı zamanda kozmopolit olmaya eğilimli yüksek eğitilmiş kişilerin örgüte daha az bağlı oldukları görülmektedir. James Morris ve John Daniel Sherman da daha ileri yaşta, daha az eğitim ve daha yüksek düzeyde yeterlik duygusu olan çalışanların daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini saptamışlardır (Balay, 2000: 56, akt. Altın, 2010: 56).

e. Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamalarının iş tecrübelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış olup, buna göre; adalet algısı için  $F=3,818$   $p<0,05$ , yönetici desteği için  $F=1,989$   $p>0,05$ , güven algısı için  $F=2,029$   $p>0,05$  ve bağlılık algısı için  $F=9,274$   $p<0,05$  sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışanların adalet ve bağlılık algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, yönetici desteği ve güven algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Dolayısıyla “ $H_{11}$ : Çalışanların (a) adalet, (b) yönetici desteği, (c) güven ve (d) bağlılık algılamaları, iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşmaktadır.” hipotezinin

H<sub>11a</sub> ve H<sub>11d</sub> alt hipotezleri desteklenirken, H<sub>11b</sub> ve H<sub>11c</sub> alt hipotezleri yeterli kanıtlarla desteklenememiştir.

Çalışanların adalet algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 20 yıl ve üzeri çalışanlar (3,59), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 16-20 yıl arası çalışanlardır (3,18).

Çalışanların yönetici desteği algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 20 yıl ve üzeri çalışanlar (3,53), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 1-5 yıl arası çalışanlardır (3,23).

Çalışanların güven algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 20 yıl ve üzeri çalışanlar (3,51), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 1-5 yıl arası çalışanlardır (3,35).

Çalışanların bağlılık algılarının ortalamasının en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 20 yıl ve üzeri çalışanlar (3,74) ve bağlılık algılarının en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 1-5 yıl arası çalışanlardır (3,12).

Sonuç olarak; 20 yıl ve üzeri çalışanların adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının daha az yıl çalışanların ortalamalarından yüksek olduğu, 1-5 yıl arası çalışanların yönetici desteği, güven ve bağlılık düzeyleri ortalamasının ise 5 yıl ve üzeri çalışanların ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

Literatür incelendiğinde, çalışanların kişisel yatırımlarının, çarpıcı şekilde onları örgüte bağladığı tespit edilmiştir. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir. Buradan hareketle, birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığını söylemektedirler (Balay, 2000: 58, akt. Altın, 2010: 57).

Birçok araştırmacı işle ilgili tutumların uygun belirleyicilerini araştırmışlardır. Bağlılığı ise ilgiyi, katılımı arttıran en önemli faktörün kariyer evresi

olduğu belirtilmiştir. Kariyer evresi olarak meslekte geçirilen süre kastedilmektedir. Bu araştırmaların birçoğu, örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarının bireylerin kariyer düzeylerinin ilerlemesiyle arttığını ortaya koymaktadır. Bruce Buchanan, kıdemli çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiği modelde çalışılan süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde ilk yıl bireylerin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu aşamadan sonra bağlılık yükselmektedir (Şimşek, 2002: 21, akt. Altın, 2010: 57).

3. Çalışanlara uygulanan adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık ölçeklerinin frekans dağılımı sonuçları aşağıdaki gibidir:

a. Adalet ölçeği frekans dağılımı sonuçlarına göre;

“Çalışma sürelerim adildir” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durumda çalışma saatlerinin düzenlenmesi konusunda çalışanların çoğunluğunun örgüt ve yöneticilerinden memnuniyet duyduğu sonucuna ulaşılabilir.

“Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılımcıların %75’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum genel anlamda çalışanların örgütlerinden çaba ve gayretlerine karşılık olarak hak ettikleri ücretleri aldıkları (eşit işe eşit ücret) konusundaki algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yine bu durumun insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından ücret yönetiminin ya da uygulanan ücret politikalarının çalışanların büyük çoğunluğunu hoşnut ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

“İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılımcıların %85’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluğunun bakış açısı ile örgütün, dağıtım adaletini sağlamada başarılı olduğunu göstermekte, ayrıca insan kaynakları yönetimi

fonksiyonlarından iş analizi ve insan kaynakları planlamasının sağlıklı şekilde yapıldığı konusunda da ipucu vermektedir.

“Toplamda, bu organizasyondan aldığım ödüller oldukça adildir” ifadesine katılımcıların %84’ü “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum örgütün, çalışanlarının gayretleri karşılığında onlara aldıkları ücretlere ilave olarak performanslarına karşılık gelen ikramiye, ödül vb. özendirici ücret sistemlerinin adaletli olarak düzenlendiğini göstermesi açısından anlamlıdır. Ayrıca çalışanların çoğunluğunun algısı açısından örgütlerinde ödüllendirme sisteminde belirleyici rol olarak performans değerlemenin etkili olabileceği yorumu yapılabilir.

“İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesine katılımcıların %77’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluğunun bakış açısı ile örgütün, dağıtım adaletini sağlamada başarılı olduğu, iş yüklerinin adil olarak dağıtıldığı şeklinde açıklanabilir.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 5 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %80’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çoğunluğunun çalıştıkları işletmeye ilişkin adalet algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

b. Yönetici desteği ölçeği frekans dağılımı sonuçlarına göre;

“Yöneticim, işle ilgili problemlerin çözülmesinde bana yardım eder” ifadesine katılımcıların %79’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların işlerin görülmesi esnasında yöneticilerinden destek ve yardım alabildiğini göstermesi açısından önemlidir.

“Yöneticim kendimi geliştirme konusunda beni teşvik eder” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum”

seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların, yöneticilerinin eğitim ve gelişimlerini desteklediğine olan inançlarını ifade etmektedir.

“Yöneticim, alışanların işlerle ilgili duygu ve düşüncelerinden haberdardır” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum yöneticilerin çalışanları nemsemiği ve onlarla ilgili olduklarının göstergesidir.

“Yöneticim, önemli kararların alınmasında çalışanların katılımını sağlar” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çoğunluk itibariyle yöneticilerin kararlarının alınmasında çalışanların düşünce ve görüşlerine önem verdiğini göstermesi açısından önemlidir.

“Yöneticim, iyi iş çıkardığımda beni ver” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların, çoğunluk itibariyle yöneticilerinin onların motivasyonlarını yükseltecek olumlu söz ve davranışlarda bulduklarına olan inançlarını göstermektedir.

“Yöneticim, alışanları farklı düşünceleri ifade etmeleri konusunda teşvik eder” olumsuz ifadesine katılımcıların %78’i “kısmen katılıyorum, katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yöneticilerini otoriter bir liderden ziyade demokratik ya da katılımcı bir lider olarak gördüğü şeklinde yorumlanmıştır.

“Yöneticim, iyi performans sergilediğimde beni ödüllendirir” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle yöneticilerinin başarıları teşvik etmede başarılı olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 7 sorudan oluşan yönetici deşteği leği sorularına verilen ifadelerin katılanların %81’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği

dolayısıyla çalışanların yöneticilerine ilişkin destek algılarının yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

c. Güven ölçeği frekans dağılımı sonuçlarına göre;

“Bu organizasyonun bana adil davranacağına tam olarak güveniyorum” ifadesine katılımcıların %79’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle örgütlerinde eşitlik ilkesinden kaynaklı bir güven unsuru olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır.

“Bu organizasyonda çalışanlar ve yöneticiler birbirlerine karşı yüksek düzeyde güven duymaktadır” ifadesine katılımcıların %81’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle yöneticilerinden memnun olduğunu ve onlarla uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde birlikte güvenle çalıştıklarını göstermektedir.

“Çalışma arkadaşlarım arasında çok yüksek bir güven düzeyi mevcuttur” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum aynı departman ya da branşta, birlikte benzer işleri yapan çalışanların birbirlerine güvendiklerini böylece de yakalayabilecekleri takım ruhuyla daha verimli çalışabileceklerini göstermesi açısından anlamlıdır.

“Bu organizasyonda birbirimize karşı yüksek düzeyde güven hissederiz” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların örgütlerinde bir güven havası estiğini ve örgüt içi yapının sağlıklı işlediğini göstermesi açısından anlamlıdır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 4 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %81’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin güven algılarının yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

d. Bağlılık leği frekans dağılımı sonuçlarına göre;

“Bu organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olmak için benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazırım” ifadesine katılımcıların %88’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle örgütün başarısı için st düzeyde gayret sarf edebilecek kadar örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

“Bu organizasyonda çalışmayı sürdürebilmek için neredeyse her türlü görevi kabul ederim” ifadesine katılımcıların %82’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle çalıştıkları örgüte, mesleki kariyerlerinden bile ayrıcalıklı tutacaklarını göstermesi açısından örgüte olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu kanıtıdır.

“Kendi değerlerim ile organizasyonun değerlerinin son derece uyumlu olduğu kanaatindeyim” ifadesine katılımcıların %79’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluğunun değerleri ile çalıştıkları örgütün değerlerinin örtüştüğünü ve bu motivasyon unsurunun onları örgütlerine bağlı kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

“Başkalarına bu organizasyonun bir parçası olmaktan gurur duyduğumu rahatlıkla söyleyebilirim” ifadesine katılımcıların %79’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle örgütleriyle zdeşleştiğinin kanıtı olması açısından bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

“Bu organizasyonda çalışmayı seçtiğimden dolayı son derece memnunum” ifadesine katılımcıların %74’ “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle hiçbir zaman örgütten ayrılmak istemediğini dolayısıyla bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunun kanıtıdır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 5 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %80'i tarafından "kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin bağlılık algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

4. Literatür taraması sonucu oluşturulan araştırma modeli kapsamında bağımlı değişkenin, bağımsız değişkene hangi oranda bağlı olduğunu belirlemek için yapılan regresyon analizlerinin sonucu aşağıda belirtilmiştir.

a. "Örgütsel bağlılık" bağımlı değişkeninin "örgütsel güven, örgütsel adalet ve yönetici desteği" bağımsız değişkenlerine hangi oranda bağlı olduğunu belirlemek için yapılan analizde; örgütsel güven, örgütsel adalet ve yönetici desteği değişkenlerinin örgütsel bağlılığı açıklama düzeyi (R Kare = 0,649) olarak tespit edilmiştir. Böylece örgütsel bağlılık değişkeninde örgütsel güven, örgütsel adalet ve yönetici desteği değişkenlerinin ne kadar etkili olduğu saptanmıştır.

b. "Örgütsel güven" bağımlı değişkeninin "örgütsel adalet ve yönetici desteği" bağımsız değişkenlerine hangi oranda bağlı olduğunu belirlemek için yapılan analizde; örgütsel adalet ve yönetici desteği değişkenlerinin örgütsel güveni açıklama düzeyi (R Kare = 0,745) olarak tespit edilmiştir. Böylece örgütsel güven değişkeninde örgütsel adalet ve yönetici desteği değişkenlerinin ne kadar etkili olduğu saptanmıştır.

c. "Yönetici desteği" bağımlı değişkeninin "örgütsel adalet" bağımsız değişkenine hangi oranda bağlı olduğunu belirlemek için yapılan analizde; örgütsel adalet değişkeninin yönetici desteğini açıklama düzeyi (R Kare = 0,672) olarak tespit edilmiştir. Böylece yönetici desteği değişkeninde örgütsel adalet değişkeninin ne kadar etkili olduğu saptanmıştır.

5. Yapılan öneriler ise şu şekilde sıralanmıştır:

a. Örgütlerde çalışanların gerek gayretlerinin karşılıklarını almalarında gerekse performanslarını arttırabilmelerinde örgüt tarafından sağlanan maddi



imkânlar kadar bu imkânların adil bir şekilde uygulanmasının da çalışanlara güven vereceği unutulmamalıdır.

b. Çalışanların kararlara katılımı sağlanarak, kendilerine değer verildiği göstermelidir. Çalışanlardan habersiz alınan kararların adaletsizlik oluşturacağı düşünüldüğünde, yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan sağlıklı iletişimlerin güven ortamı oluşturacağı açıktır.

c. Havacılık sektörü düşünüldüğünde müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmek rekabet şartlarında önemli hale geldiğinden, örgütsel bağlılığın artırılması ile çalışanlar, müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurabilecektir. Bu durum ise örgüt çıkarları ile çalışan çıkarlarının ortak noktalarda buluşması ile oluşabilecek bir durumdur. Müşterilerden (memnuniyet anketleri) alınan geri dönüşümler, çalışanların performanslarıyla kıyaslanabileceği gibi çalışanların alacakları ödül, prim, ikramiye gibi ücretlerde bu kapsamda örgütsel bağlılığın sağlanması adına değerlendirilebilir.

d. Adaletli bir örgüt havası oluşturmayı başarabilen yöneticiler, bunu uzun vadeli bir politika ve strateji haline getirmelidir. Adalet algısıyla aradığı güven ortamına kavuşan çalışanların daha uzun süre örgüt üyeliklerini devam ettirecekleri ve bu üyeliği de gönüllü olarak sürdürecekleri açıktır. Bunun sonucunda da çalışan performansındaki artış, örgüt verimliliğine doğrudan yansıtacaktır.

### **Çalışmanın Yaygın Etkileri**

Bu başlık altında, çalışmanın, yapılan araştırma teknikleri çerçevesinde bundan sonraki yapılacak olan çalışmalara ışık tutabilmesi, araştırmacıların, yöneticilerin ya da üçüncü kişilerin faydalanabilmesi açısından teorik, metodolojik ve yönetsel etkileri üzerine birtakım değerlendirmeler yer almaktadır.

Günümüze kadar birtakım çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, kavramsal anlamda, uygulama yapılan alan anlamında ve yöntemsel anlamda çok az çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle çalışma uygulama yapılan alan açısından Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yapılan ilk kapsamlı çalışma olmuştur. Dolayısıyla

çalışmanın Türkiye’de havacılık ve yönetim literatürüne ve havacılık sektörü işletmelerine önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

#### **a. Çalışmanın Teorik Etkileri**

Örgütsel anlamda adalet, güven, bağlılık ve yönetici desteği kavramları son yıllarda kullanılan anahtar kavramlardan olup, örgüt verimliliğine olan katkıları bilim dünyasında kabul görmektedir. Örgütsel faaliyetlerin etkililiğine olan faydası görüldükçe daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavramlar, birbirleriyle olan ilişkileri göz önünde bulundurularak birlikte ele alındığında, örgüte çarpan etkisi sağlayabilecek nitelikte ve birbirlerini tetikleyici unsurlar olarak görülmektedir. Adalet algısı, güven faktörüne etki etmekte, güven ise, örgütsel bağlılığa katkı sağlamaktadır. Ulusal alanda adalet, güven, bağlılık ve yönetici desteği kavramlarının birlikte ele alındığı bu çalışmanın örgütsel davranış literatürüne katkı sağladığı düşünülmektedir.

Yönetim alanında havacılık sektörüyle ilgili yapılmış çalışmalar diğer sektörlere nispeten daha azdır. Havacılık sektörü yoğun çalışma ortamına sahip olması ve araştırmamıza konu olan kavramların bu sektörde henüz araştırılmaması bizi bu alanda araştırmaya sevk etmiştir. Çalışmanın havacılık sektöründe yapılmasıyla birlikte, bu araştırmaya katılan personelin; rezervasyon, bilet satış, bilet-bagaj işlemleri, apron, terminal hizmetleri, temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi hizmetleri gibi hemen hemen tüm havacılık yer hizmetleri çalışanlarını kapsamasının, sivil hava ulaştırma işletmeciliği literatürüne katkı sağladığı düşünülmektedir.

#### **b. Çalışmanın Metodolojik Etkileri**

Yapılan çalışmada adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılığa yönelik daha önce farklı araştırmalarda kullanılmış olan ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan havacılık çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübelerine göre adalet, yönetici desteği, güven ve bağlılık algıları farklılık göstermiştir. Bu konuyla ilgili daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesi

için aynı örneklem üzerinde farklı zaman dilimlerinde araştırmalar yürütülmesi gerekmektedir. Çalışmanın sadece güneydoğu anadolu illerinde yapılmak yerine Türkiye'nin diğer bölgelerinden de katımlı olmasının daha anlamlı ve genelleme yapılabilecek sonuçların elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın sadece havacılık yer hizmetleri çalışanlarına uygulanması nedeniyle, havacılık sektörüyle ilgili daha anlamlı verilere ulaşabilmek amacıyla uçuş personelinin de dâhil edileceği kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Son olarakta kavramlarla ilgili yapılacak bundan sonraki araştırmalarda özellikle değişkenler arasındaki aracı etkiyi ölçümlemek amacıyla "Yapısal Eşitlik Modeli (*Structural Equation Model*)" kullanılmasının da daha anlamlı olabileceği düşünülmektedir.

### **c. Çalışmanın Yönetsel Etkileri**

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, havacılık sektöründe hizmet veren örgüt yöneticilerine adalet, güven ve bağlılık konularında referans olacağı düşünülmektedir. Araştırma ile havaalanı hizmetlerinde görev yapan havacılık sektörü çalışanlarıyla ilgili genellendirilebilecek birden çok bilgiye sahip olunmuştur. Bu çalışmayla birlikte, bir yandan etkili ve verimli yönetim organizasyon modellerinin keşfedilmesinin sağlandığı, diğer yandan ulusal yazının zenginleştirilmesiyle birlikte ilgili değişkenlerin farklı kombinasyonlarla ilişkilendirilerek değerlendirildiği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 2, 267-299.
- Aksoy, C. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak; Çalışanların Adalet Algıları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır: DÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktuna, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: DÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alexander, S. ve Ruderman. M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Allen N. (2003). Examining Organizational Commitment In China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (5).
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algulamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altın, B. (2010). *İlköğretimde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarıyla Yaratıcılıkları İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. ve Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives And İnformal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.

- Arnold J., Cooper C. L. ve Robertson I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Great Britain: Ashford Colour Press.
- Aryee, S. A., Budhwar, P. ve Chen, Z. (2002) Trust As a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, (3), 267–285.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9.
- Axtell, C. M. ve Maitlis, S. (1997). Predicting Immediate and Longer-Term Transfer of Training. *Personnel Review*, 26 (2), 201-213.
- Aykan, E. (2007). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: YÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1), 57-75.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakiev, E. (2011), *Determinants of Interpersonal Trust, Organizational Commitment for Performance within Kyrgyz National Police*. Unpublished Dissertation. Orlando: University of Central Florida.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Baloyi, S., Van Waveren, C. C. ve Chan, K. Y. (2014). The Role of Supervisor Support in Predicting Employee Job Satisfaction from Their Perception of the Performance Management System: A Test of Competing Models in Engineering Environments. *South African Journal of Industrial Engineering*. 25 (1), 85-95.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59.

- Becerra, M. ve Gupta, A. K. (2003). Perceived Trustworthiness Within The Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organizational Science*, 14, 1.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, No: 66.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, USA: Westport, Greenwood Publishing Group.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and Its Implications For HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12, 155-166.
- Bhanthumnavin D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics As Predictors Of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 74-97.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43– 55.
- Blader, S. L. ve Tyler, T. R. (2003). What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice, *Human Resource Management Review*, 13 (1).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Comintment Affect Turnover and Absenteeizm, *Academy of Management Review*, 12 (2).
- Blau, G. (1981). An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length and Job Strain. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 29-302.
- Blumenthal, S., Lavender T. ve Hewson S. (1998). Role Clarity, Perception of the Organisation and Burnout Amongst Support Workers in Residential Homes for People with Intellectual Disability: A Comprasion Between a National Healty Service Trust and a Charitable Company. *Journal of Intellectual Disability Research*. 42, 5.
- Bos Van Den, K., Vermunt R. ve Wilke H. A. M. (1997). Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Is Fair Depends More on What Comes First Than What Comes Next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, (1).

- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Wheatley, K. (2004). Social Exchanges Within Organizations and Work Outcomes: The Importance of Local and Global Relationships. *Group and Organization Management*, 29 (3), 276-301.
- Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees, *Journal of Managerial Psychology*, 11 (4).
- Brough, P. ve Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organizational Variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (1), 8-18.
- Brower, H. H., Schoorman F. D. ve Tan H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*. 11, 2.
- Bunker, D. R. ve Wijnberg, M. (1985). The Supervisor as a Mediator of Organizational Climate in Public Service Organizations. *Administration in Social Work*, 9, 59-72.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. ve Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple Stakeholder Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 77 (5), 717-729.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: KSÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Casper, J. W., Harris, C., Taylor-Bianco, A. ve Holliday W. J. (2011). Work-Family Conflict, Perceived Supervisor Support and Organizational Commitment Among Brazilian Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 640-652.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chiaburu, D.S. ve Tekleab, A.G. (2005). Individual and Contextual Influences on Multiple Dimension of Training Effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29 (8), 604-626.
- Chow, S. ve Holden, R. (1997). Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust. *Journal of Managerial Issues*, 9, 3.
- Coetsee, M. (2005). *The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pretoria: University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2).

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3).
- Commeiras N. ve Fournier C. (2001). Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implication for Researchers. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (3), 239.
- Covey, R. S. (2014). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, 49.Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çakmak K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Övgü. (2012). Protean and Boundaryless Career Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Perceived Support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Çelik, A., Akgemci, T. ve Şimşek Ş. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998), İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi Bir Örnek Olay Çalışması. *Eflatun Eğitim Danışmanlık Öneri Dergisi*. 2, 9.
- Çimen, M.(2000). *Sağlık Personeli için Önemli Bir Sorun, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği*. 3.Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara: 28-29 Eylül, Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü.
- Çubukçu, K. (2010). *Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: GÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45 (3).
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, B. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of



- the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most? *Leadership and Organization Development Journal*, 29, 235-247.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deconinck J.B. ve Johnson, J.T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29 (4), 333–350.
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçlar. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10, 2.
- Demirhan, Y., Kula, S. ve Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 285-297.
- Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği [DHMİ]. (2014). Erişim Tarihi: 16 Ağustos 2015,  
[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwjJ8M2Gi63HAhWkqXIKHe10AeE&url=http%3A%2F%2Fwww.dhmi.gov.tr%2FgetBinaryFile.aspx%3FType%3D9%26dosyaID%3D573&ei=nDzQVckypNPKA-3pYgO&usq=AFQjCNGEiQJgAl9t3kGZXStNeWxVUU0kxg&sig2=dPNxdN0MXiX-Q0\\_aGzR5BQ&bvm=bv.99804247,d.bGQ](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwjJ8M2Gi63HAhWkqXIKHe10AeE&url=http%3A%2F%2Fwww.dhmi.gov.tr%2FgetBinaryFile.aspx%3FType%3D9%26dosyaID%3D573&ei=nDzQVckypNPKA-3pYgO&usq=AFQjCNGEiQJgAl9t3kGZXStNeWxVUU0kxg&sig2=dPNxdN0MXiX-Q0_aGzR5BQ&bvm=bv.99804247,d.bGQ)
- Dubrin A. J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*. (3.Edition). Canada: Thomson South-Western.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Cotterell, N. ve Marvel, J. (1987). Reciprocation Ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743 – 750.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lamastro, V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Elangovan, A. R. ve Karakowsky, L. (1999). The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework. *Leadership and Organization Development Journal*, 20, 268-275.
- Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. ve Keller, S. B. (2005). Supervisory Coaching in a Logistics Context. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35 (9), 620-636.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven H. ve Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*, F. Erdem (Editör), *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem F. ve İşbaşı J. O. (2000). *Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Yönetim 2000 Kongresi.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ertekin, Y. (1993). Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (1).
- Ertürk A. (2008). A Trust-Based Approach To Promote Employees Openness To Organizational Change In Turkey, *International Journal of Manpower*, 29 (5).
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Esener, T. (2002). *Hukuk Başlangıcı, Genel Hukuk Bilgisi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.

- Eymür, E. (2009). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. ve Snow, B. D. (2010). Organizational Justice, Trustworthiness and Trust: a Multifoci Examination. *Group and Organization Management*, 35, (1), 39–76.
- Fields, D. L. (2002). *Taking The Measure of The Work*. London: Sage Publications.
- Fleishman E. A. ve Harris, E. F. (1962). Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Flint, D. H. (1999). The Role of Organizational Justice in Multi-Source Performans Appraisal: Theory-Based Applications and Directions for Research. *Human Resource Management Review*, 9 (1).
- Folger, R. ve Cropanzono R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice On Reavtion To Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32 (1).
- Fukuyama, F. (2000). *Güven*. Çeviren Ahmet Buğdaycı. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gagnon, M. A. ve Michael, J. H. (2004). Outcomes of Perceived Supervisor Support For Wood Production Employees. *Forest Products Journal*, 54, 172-177.
- Gale, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tokat Valiliğinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gavin, J. F. ve Kelley, R. F. (1978). The Psychological Climate and Reported Well-Being of Underground Miners: An Exploratory Study. *Human Relations*, 31, 567–581.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 4. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gilbert, T. (1962). *Human Competence*. New York, NY: John Wiley.
- Gilbreath, B. (2001). Supervisor Behavior and Employee Psychological Well-Being. *ProQuest Digital Dissertations*, 3008940.
- Gilbreath, B. ve Benson, P. G. (2004). The Contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-Being. *Work and Stress*, 18, 255–266.

- Giray, M. D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (3).
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (1), 95-110.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1).
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2).
- Greenberg, J. ve Baron R. A. (2000). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. ve West, M. A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2 (1).
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Han, G. (2006). Helping You Out While I'm Away: Examining Tenure Diversity, Leader Support and OCB in Global Teams. *Academy of Management Best Conference Paper*, IM:L1.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159-174.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personel Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15.
- Hoobler, J. M. ve Brass, D. J. (2006). Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125–1133.
- Ivancevich, J. M. ve Mattes, M. T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. (2.Baskı). Homewood: Irwin.

- İnce M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1).
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan B. Z. (2006). İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 7, 26.
- İsmail, A., Abu Bakar, R., Abang Abdullah, D.N.M. ve Chandra Segaran, S.C. (2008). Supervisor's Role and Its Impact on Job Performance. *Jurnal Pengurusan Awam*, 7 (1), 109-122.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackson P. R., (2004). Employee Commitment to Quality: Its Conceptualisation and Measurement. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 21 (7).
- Jiang, J. J. ve Kline, G. (2000). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of The Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16, 219-240.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 1307-9832.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33 (4).
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasek, R.A. (1985). *Job Content Questionnaire and User's Guide*. Lowell: University of Massachusetts at Lowell.
- Karimi, L., Karimi, H. ve Nouri, A. (2011). Predicting Employees' Well-Being Using Work-Family Conflict and Job Strain Models. *Stress and Health*, 27, 111-122.

- Karlin, W. A., Brondolo, E. ve Schwartz, J. (2003). Workplace Social Support and Ambulatory Cardiovascular Activity in New York City Traffic Agents. *Psychosomatic Medicine*, 65, 167–176.
- Karatepe, O. M. ve Kılıç, H. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work–Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees. *Tourism Management*, 28, 238-252.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. H. Can ve Y.Bayar (Çev). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kaya N. ve Selçuk S., (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2).
- Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki-Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: UÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: GÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kıngır, S., Mete, M. ve Aksoy, C. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, 1. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Kongresi (1.ICEB), 10-14 Haziran, Gostivar/Makedonya, 398-406.
- Kirmeyer, S. L. ve Dougherty, T. W. (1988). Work Load, Tension and Coping: Moderating Effects of Supervisor Support. *Personnel Psychology*, 41, 125-139.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. ve Guzzo, R. A. (1990). *The Role of Climate and Culture in Productivity*. in B. Schneider (ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kreitner, R ve Kinicki, A. (2002). *Organizational Behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

- Kreitner, R., Kinicki, A. ve Buelens, M. (2002). *Organizational Behavior*. (2nd edn). Berkshire: McGraw-Hill Pub.
- Kula, S. (2011), *Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members*. Unpublished Dissertation. Orlando: University of Central Florida.
- Kutanis, R. Ö. (2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kutanis, Ö. R. ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- LaRocco, J. M.ve Jones, A. P. (1978). Coworker and Leader Support as Moderators of Stressstrain Relationships in Work Situations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 629-634.
- Laschinger, H. K. S., Shamian J. ve Thompson D. (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses Perception of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction, *Nursing Economics*, 19, 5.
- Leventhal, G. S. 1976. The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In L. Berkowitz and W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 9: 91–131. New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27–55. New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences.” In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*: 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Levinson, H. (1965). *Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization*. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationship, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der. R.M. Kramer ve T.R. Tyler, London: Sage Publications.
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking Employees Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

- London M. ve Smither, J. M. (2002). Feedback Orientation, Feedback Culture, and The Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, 12 (1), 81–100.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W. Campbell, N. S. ve Allen, D. G. (2007). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Markovsky, B. C. ve Younts, W. (2001). Prospects for Distributive Justice Theory, *Social Justice Research*, Volume 14, No 1.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust As Foundation For Interpersonal Cooperation In Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 1.
- Mete M. ve Aksoy C. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, (54), 233-246.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Ca: Sage, Thousand Oaks.
- Mishra, J., Morrissey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19, 4.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. ve Nalakath, A. (2001). Perceived Organisational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 615-634.
- Molla, G. (2011). *Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları İle Örgütsel Güven Ölçeklerine Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6).
- Moorman, R. H., Blakely G. L. ve Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural



- Justice and Organizational Citizenship Behavior?. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morris, M., Lydka, H. ve O’Creevy, M. F. (1993). Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies, *Human Resource Management Journal*, 3 (3).
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*. 18. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naumann, S. E., Bennett, N, Bies, R. J. ve Martin, C. L. (1998). Laid off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support. *International Journal of Conflict Management*, 9, 356-368.
- Naumann, S. E., Bies, R. J., ve Martin, C. L. (1995). The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 89-93.
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara: AÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Neveu, V. (2004). *La Confiance Organisationnelle: Definition et Mesure, Actes du Xveme Congres de l’agrh*, 1-4 Eylül 2004, Montreal.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *Academy of Management Review*, 17 (2).
- Ng, T. W. H. ve Sorenson, K. L. (2008). Toward a Further Understanding of The Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group and Organization Management*, 33, 243-268.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Northcraft, G. B. ve Neale M. A. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*. USA: The Dryden Press.
- Nyhan, R.C. (2000). Changing the Paradigm-Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, 30 (1), 87-109.

- Nyhan, R. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21 (5).
- O'Driscoll, M. P. ve Beehr, T. A. (1994). Supervisor Behaviors, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155.
- Ogilvie, J. R. (1986). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. *Group and Organization Studies*, 11 (4), 335-359.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21.
- Özen, J. (2002). *Örgütsel Adalet Türleri*. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi. Haziran, 5.
- Özgen, E. (2003), İletişim ve Liderlik, Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü. *İletişim*, 18.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1).
- Perrewe, P. L. ve Carlson, D. S. (2002). Do Men and Women Benefit From Social Support Equally? Results From a Field Examination Within the Work and Family Context. In D. L. Nelson and R. J. Burke (Eds.). *Gender, Work Stress and Health*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-123.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Porter, L. W. ve F. J. Smith. (1970). *The Etiology of Organizational Commitment*, Unpublished Paper. CA: University of California. Irvine.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59.
- Powell, T. C. (2011). *Behaviour Strategy*. *Journal of Strategic Management*, 32 (13) 1369-1366.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (1).
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. (10.Baskı). New York: Prentice Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 4.
- Rochat, P. (2006). *The Economic and Social Benefits of Air Transport*. Switzerland: Air Transport Action Group Report.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*, 21 (1).
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schermerhorn, J. R, Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. (5. Edition). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2).
- Schneider, B. ve Bowen D. E. (1985). *Employee and Customer Perceptions of Service in Banks – The Theory of Replication and Extension*.

- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Fourth Edition. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Self, D. R., Holt, D. T. ve Schaninger, W. S. (2005). Work-Group and Organizational Support: A Test of Distinct Dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 133-140.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Seymen, A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust In The Balance, Building Successful Organizations On Results, Integrity and Concern*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve G. Winograd (2000), Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18, 4.
- Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). *Perceived Organizational Support and Organizational Support, Organizational Politics Justice and Support* (Ed. Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M). London: Quorum Books, 149-164.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Smith, B. D. (2005). Job Retention in Child Welfare: Effects of Perceived Organizational Support, Supervisor Support and Intrinsic Job Value. *Children and Youth Services Review*, 27, 153-169.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Doktora Tezi. İstanbul: İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.
- Spitzer, D. (1986). Five Keys to Successful Training. *Training Magazine*, June.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.

- Stinglhamber, F., De Cremer, D. ve Mercken, L. (2006). Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust A Multiple Foci Approach. *Group and Organization Management*, 31, (4), 442–468.
- Stout, J. K. (1984). Supervisors Structuring and Consideration Behaviors and Workers Job Satisfaction, Stress, and Health Problems. *Rehabilitation Bulletin*, 28, 133-138.
- Straiter, K. L. (2005). The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 1.
- Swales S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4 (2).
- Sweeney, P. D. ve Mcfarlin, D. B. (1993). Workers Evaluations of the Ends and the Means: An Examination of Four Models Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 55 (1).
- Şeker, M. (2011). *Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: NÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (6.Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. ve Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. (14.Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Tai, W.T. (2006). Effects of Training Framing, General Self-Efficacy and Training Motivation on Trainee's Training Effectiveness. *Personal Review*, 35 (1), 51-65.
- Tan, Ö. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tan, H. H. ve Lim, A. (2009), Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143, 1.
- Taylor, R. G. (1989), The Role of Trust In Labor Management Relations, *Organization Development Journal*, 7.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. ve Jex, S. M. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2375-2398.

- Tutar, H. (2013). *İşletme Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, [TOBB]. (2015). Erişim Tarihi: 25 Nisan 2016, [http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/turkiye\\_Sivil\\_Havac%C4%B1%C4%B1k\\_son\\_hali.pdf](http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/turkiye_Sivil_Havac%C4%B1%C4%B1k_son_hali.pdf).
- Tongur, A. (2011). *Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police*. Unpublished Dissertation. Orlando.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: GÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Totterdell, P. ve Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 55-73.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3).
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, (2005). (10.Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi. Ankara: GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tyler, T. R. (1987). Conditions Leading to Value Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 333-344.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (5).
- Tyler, T. R., Rasinski, K. ve Spodick, N. (1985). The Influence of Voice on Satisfaction With Leaders: Exploring The Meaning of Process Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, (72).
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Doktora Tezi. Malatya: İÜ. Sosyal Bilimler Üniversitesi.

- Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Workgroup: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. SÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wager, N., Fieldman, G. ve Hussey, T. (2003). The Effect of Ambulatory Blood Pressure of Working Under Favourably and Unfavourably Perceived Supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 468-474.
- Wahlstrom, K. L. ve Louis, K. S. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy and Shared Responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44, 4.
- Walker, C. R., Guest, R. H. ve Turner, A. N. (1956). *The Foreman On The Assembly Line*. Cambridge: MA, Harvard University Press.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (4).
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wells, A.T. (1989). *Air Transportation: A Management Perspective*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Whitener, E. M., Brodt, S.E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23, 3.
- Wicks, R. J. (2005). *Overcoming Secondary Stress in Medical and Nursing Practice: A Guide to Professional Resilience and Personal Well-Being*, USA: Oxford University Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3).
- Yaşar, M. F., Emhan, A. ve Eber, P. (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sector in Nigeria. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3).

- Yaylı, A. ve Çöp, S. (2009). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularının Karşılaştırılması*. Eskişehir: OÜ.17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, F. (2009). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, XXVII (239).
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: SÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, *Journal of Applied Sciences*, 8, 12.
- Yılmaz, A. ve Atalay, C. G. (2009). A Theoretical Analyze On The Concept of Trust In Organisational Life. *European Journal of Social Sciences*, 8, 2.
- Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Yoon, J., Han, N. C. ve Seo, Y. J. (1996). Sense of Control Among Hospital Employees: An Assessment of Choice Process, Empowerment and Buffering Hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 686-716.
- Yoon, J. ve Thye, S. (2000). Supervisor Support in the Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295-316.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1).
- Zaheer, A., McEviley B. ve Perrone V. (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational and Interpersonal Trust. *On Performance Organization Science*, 9.
- Zaitouni, M. ve Nassar M. (2015). Perceived Supervisor Support as a Mediator between Organizational Justice and Trust in Supervisor: Evidence from



Kuwaiti Banks. *International Review of Business Research Papers*, 11 (2), 170 – 188.

Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis, *Nursing Forum*, 36 (2).



## EKLER

### ANKET FORMU

Bu anket **adalet, yönetici desteği, güven, bağlılık** alışmasına veri oluşturması amacıyla **21** sorudan oluşturulmuştur. Sorulara eksiksiz, doğru ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşılmasında önemli katkı sağlayacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. YAŞ :  20-30  31-40  41-50  50'den Fazla

2. CİNSİYET :  Bayan  Erkek

3. EĞİTİM :  İlköğretim  Lise  Üniversite  Lisans Üştü

4. MEDENİ DURUMU :  Evli  Bekâr

5. İŞ TECRÜBESİ (YIL OLARAK) :  1-5  6-10  11-15  16-20  20'den fazla

6. GÖREVİ : .....

<p style="text-align: center;">Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılardaki kutucuklara [X] işareti koyarak seçiniz.</p>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Çalışma sürelerim adildir.	1	2	3	4	5
2.Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.Toplamda, bu organizasyondan aldığım ödüller oldukça adildir.	1	2	3	4	5
5.İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.Yöneticim, işle ilgili problemlerin çözülmesinde bana yardım eder.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim kendimi geliştirme konusunda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
8.Yöneticim, çalışanların işlerle ilgili duygu ve düşüncelerinden haberdardır.	1	2	3	4	5
9.Yöneticim, önemli kararların alınmasında çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
10.Yöneticim, iyi iş çıkardığımda beni över.	1	2	3	4	5
11.Yöneticim, çalışanları farklı düşünceleri ifade etmeleri konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
12.Yöneticim, iyi performans sergilediğimde beni ödüllendirir.	1	2	3	4	5
13.Bu organizasyonun bana adil davranacağına tam olarak güveniyorum.	1	2	3	4	5
14.Bu organizasyonda çalışanlar ve yöneticiler birbirlerine karşı yüksek düzeyde güven duymaktadır.	1	2	3	4	5
15.Çalışma arkadaşlarım arasında çok yüksek bir güven düzeyi mevcuttur.	1	2	3	4	5
16.Bu organizasyonda birbirimize karşı yüksek düzeyde güven hissederiz.	1	2	3	4	5
17.Bu organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olmak için benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
18.Bu organizasyonda çalışmayı sürdürebilmek için neredeyse her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
19.Kendi değerlerim ile organizasyonun değerlerinin son derece uyumlu olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
20.Başkalarına bu organizasyonun bir parçası olmaktan gurur duyduğumu rahatlıkla söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
21.Bu organizasyonda çalışmayı seçtiğimden dolayı son derece memnunum.	1	2	3	4	5