



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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN  
BELİRLEYİCİSİ OLARAK ÇALIŞANLARIN ADALET ALGILARI  
AÇISINDAN GÜVEN FAKTÖRÜNÜN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

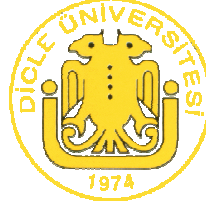
**Cenk AKSOY**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE**

**DIYARBAKIR**

**Nisan 2012**



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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN  
BELİRLEYİCİSİ OLARAK ÇALIŞANLARIN ADALET ALGILARI  
AÇISINDAN GÜVEN FAKTÖRÜNÜN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Cenk AKSOY**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE**

**DIYARBAKIR**

**Nisan 2012**

T.C.  
DİCLE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
DIYARBAKIR

Cenk AKSOY tarafından yapılan “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak; Çalışanların Adalet Algıları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**” konulu bu çalışma jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mustafa UÇAR

Üye : Prof. Dr. Selim ERDOĞAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 16 / 04 / 2012

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarım.

17 / 04 / 2012



Prof. Dr. Sabri EYİĞÜN

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE'nin danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Çalışanların Adalet Alguları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”** başlıklı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden olduğunu belirtir, bunu onurumla onaylarım.

Hazırlayanın Adı, Soyadı : Cenk AKSOY

İmza : 

## ÖZET

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİSİ OLARAK ÇALIŞANLARIN ADALET ALGILARI AÇISINDAN GÜVEN FAKTÖRÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cenk AKSOY

DİCLE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

2012

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi açısından çalışanların adalet algıları sonucu oluşan güven faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmaya ilişkin literatür tarandıktan sonra, gözden geçirilerek düzeltilmiş üç ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi; McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından geliştirilen adalet ölçeği, ikincisi; Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen güven ölçeği, üçüncüsü; Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırmada, kamu ve özel sektör banka şubelerinde çalışan personel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. 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 adalet ölçekleriyle ölçülen örgütsel güvenin, örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algılamalarının; cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Adalet Algısı, Güven Faktörü

## ABSTRACT

### TRUST IN TERMS OF JUSTICE PERCEPTIONS OF THE EMPLOYEES AS THE DETERMINER OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ACCORDING TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

MBA THESIS

Cenk AKSOY

DICLE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

2012

The aim of this study is to examine the relation between organizational commitment factor and trust factor in terms of justice perceptions of employees according to human resource management. Subsequent to reviewing the related literature into the study, three scales which were revised and corrected were employed. The first of these is the scale of justice developed by McFarlin and Sweeney (1992), the second one is the scale of trust developed by Nyhan and Marlowe (1997), and the third one is the scale of organizational commitment developed by Mowday, Steers ve Porter (1979). In this survey, public and private sector personel working in bank branches were evaluated. The findings of the study were evaluated analyzed through SPSS 18.0 statistical package program, using frequency, mean, t-test, one-way anova, regression and correlation analysis. The level of significance was taken as 0,05.

The result of the study reveals that there is a relation between organizational trust, measured through the scales of justice and organizational commitment. It has also been found out that the perception of trust, justice and commitment were not differs by the variables of gender, age, education, duration of employment.

**Keywords:** Human Resource Management, Organizational Commitment, Justice Perception and Trust Factor.

## 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 bankacılık sektörünü de etkilemektedir.

Finans sektöründe önemli bir konuma sahip olan bankaların etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek için kendilerini geliştirmeleri, değişime uygun nitelikte bir insan kaynakları yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Hizmet sektörü açısından büyük önem taşıyan bankaların insan kaynakları yapılarında, yeniden yapılanma ile birlikte yaşanan değişime bağlı olarak, insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık, adalet ve güven konularında da önemli çalışmalar yapılması gerektiğini vurgulayabilmek adına böyle bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada genel hatlarıyla insan kaynakları yönetiminden bahsedilmiş, örgütsel bağlılık, adalet ve güven kavramlarına yer verilmiştir. Bunun sonucunda da alan araştırması kapsamında; bu kavramlar arasındaki ilişki bankacılık sektöründe incelenerek geliştirilmesi gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında, bana her konuda destek olan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE'ye, tez jürimde yer alarak bana yol gösteren, bilgi ve desteklerini hissettiren ve tezimi oluşturmamda önemli katkıları olan İşletme Bölüm Başkanı Sayın Prof. Dr. Mustafa UÇAR'a ve Hukuk Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Selim ERDOĞAN'a, tezimin teorik kısmında özellikle insan kaynakları yönetimi derslerindeki bilgi, birikimlerinden faydalandığım kıymetli öğretim üyesi Doç. Dr. Said KINGİR'a, tezimin istatistiksel analizinde bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN'a ve yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmamda bana anlayış gösteren sevgili anneme, babama ve eşime *yürekten ve sonsuz* teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>ÖNSÖZ</b> .....	III
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	III
<b>TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	X
<b>KISALTMALAR</b> .....	XI
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Çalışmanın Konusu.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	2
1.3. Çalışmanın Önemi .....	2
1.4. Çalışmanın Varsayımları .....	3
1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları .....	3
<b>2. KAVRAMSAL AÇIDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ADALET ALGISI AÇISINDAN GÜVEN FAKTÖRÜ</b> .....	4
2.1. Genel Anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi .....	4
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	5
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	5
2.1.2.1. Küreselleşme.....	5
2.1.2.2. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi .....	5
2.1.2.3. Sosyal Durum .....	6
2.1.2.4. Teknik Gelişmeler ve Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri .....	7
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri .....	8
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	9
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	9
2.1.5.1. İş Analizi .....	10



2.1.5.2. İnsan Kaynakları Planlaması .....	10
2.1.5.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi.....	11
2.1.5.4. Eğitim ve Geliştirme.....	12
2.1.5.5. Performans Değerlendirme .....	12
2.1.5.6. Kariyer Yönetimi .....	13
2.1.5.7. Ücret Yönetimi .....	13
2.1.5.8. Endüstriyel İlişkiler .....	14
2.1.5.9. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi.....	14
2.1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	15
2.2. Örgütsel Bağlılık .....	16
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	18
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	20
2.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı .....	20
2.2.2.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	22
2.2.2.3. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	23
2.2.2.4. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı .....	23
2.2.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	24
2.2.2.6. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı .....	25
2.2.2.6.1. Duygusal Bağlılık .....	25
2.2.2.6.2. Devamlılık Bağlılığı.....	26
2.2.2.6.3. Normatif Bağlılık .....	26
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	27
2.2.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler .....	27
2.2.3.1.1. Yaş .....	28
2.2.3.1.2. Cinsiyet .....	28
2.2.3.1.3. Eğitim Düzeyi .....	29

2.2.3.1.4. İş Tecrübesi.....	29
2.2.3.1.5. Medeni Durum.....	30
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	30
2.2.3.2.1. Ücret.....	31
2.2.3.2.2. Örgüt Büyüklüğü.....	31
2.2.3.2.3. Örgüt Kültürü.....	32
2.2.3.2.4. Örgütsel Adalet.....	32
2.2.3.2.5. İşin Niteliği ve Önemi.....	33
2.2.3.2.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	33
2.2.3.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	34
2.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	35
2.2.3.3.1. Alternatif İş İmkânları.....	35
2.2.3.3.2. Profesyonellik.....	35
2.2.3.3.3. Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Öğeler.....	36
2.2.3.3.4. İşsizlik Oranı.....	37
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	37
2.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	37
2.2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	38
2.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	39
2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	39
2.3. Adalet Açısından Güven Faktörü.....	41
2.3.1. Güven Faktörü Kavramı ve Örgütsel Güven.....	41
2.3.2. Güven Faktörü Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	42
2.3.3. Örgütsel Güven.....	44
2.3.3.1. Örgütsel Güvenin Önemi.....	45
2.3.3.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	46

2.3.3.2.1. Kuruma Güven.....	46
2.3.3.2.2. Yöneticilere Güven.....	47
2.3.3.2.3. Çalışanlar Arası Güven.....	48
2.3.3.3. Örgütsel Güven Modelleri.....	48
2.3.3.3.1. Mishra Güven Modeli.....	49
2.3.3.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	51
2.3.3.3.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	52
2.3.3.3.4. Whitener'ın Yönetmel Güvenilirlik Modeli.....	53
2.3.3.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	54
2.3.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	56
2.3.4. Adalet Kavramı ve Örgütsel Adalet.....	57
2.3.4.1. Adalet Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	58
2.3.4.2. Örgütsel Adalet.....	58
2.3.4.2. Örgütsel Adaletin Önemi.....	60
2.3.4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	61
2.3.4.3.1. Dağıtım Adaleti.....	61
2.3.4.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	63
2.3.4.3.1.2. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli.....	66
2.3.4.3.2. Prosedür Adaleti.....	67
2.3.4.3.2.1. Kontrol Modeli.....	68
2.3.4.3.2.2. Değer Açıklayıcı Model.....	69
2.3.4.3.2.3. Grup Değeri Modeli.....	69
2.3.4.3.2.4. Prosedür Tercih Modeli.....	71
2.3.4.3.3. Etkileşim Adaleti.....	71
2.3.5. Örgütsel Adaletin Teorik Boyutları.....	74

2.3.5.1. Reaktif – İçerik Teorileri .....	75
2.3.5.2. Proaktif – İçerik Teorileri .....	75
2.3.5.3. Reaktif – Süreç Teorileri .....	76
2.3.5.4. Proaktif – Süreç Teorileri .....	77
2.3.6. Örgütsel Adaletin Sonuçları .....	77
2.3.7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	78
2.3.8. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	78
2.3.9. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Adalet Algısı Açısından Örgütsel Güven İlişkisi.....	79
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİSİ OLARAK ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI AÇISINDAN GÜVEN FAKTÖRÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	
3.1. Yöntem .....	81
3.1.1. Araştırmanın Modeli .....	81
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	82
3.1.3. Verilerin Toplanması.....	82
3.1.4. Verilerin Analizi .....	82
3.2. Bulgular .....	83
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular .....	83
3.2.2. Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	85
3.2.3. Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
3.2.4. Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
3.2.5. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon Analizi .....	90
3.2.6. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi .....	91

3.2.7. Yaş Durumuna Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma .....	92
3.2.8. Cinsiyet Durumuna Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma .....	93
3.2.9. Medeni Durumuna Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma .....	94
3.2.10. Eğitim Durumuna Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma .....	95
3.2.11. İş Tecrübesine Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma .....	97
<b>4. SONUÇ</b> .....	99
<b>KAYNAKÇA</b> .....	108
<b>EK (Anket Formu)</b> .....	133

## TABLO LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Tablosu	20
Tablo 2.2. Mishra Güven Modeli Boyutları	49
Tablo 2.3. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	51
Tablo 2.4. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	74
Tablo 3.1. Demografik Değişkenler	84
Tablo 3.2. Bağlılık İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	85
Tablo 3.3. Adalet İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	87
Tablo 3.4. Güven İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	88
Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık, Güven ve Adalet Arasındaki İlişki	90
Tablo 3.6. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi	91
Tablo 3.7. Yaş Durumuna Göre Farklılaşma	92
Tablo 3.8. Cinsiyet Durumuna Göre Farklılaşma	93
Tablo 3.9. Medeni Durumuna Göre Farklılaşma	94
Tablo 3.10. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma	95
Tablo 3.11. İş Tecrübesine Göre Farklılaşma	97

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bağlılık	40
Şekil 2.2. Schokoley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri	53
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	81

## **KISALTMALAR**

### **Kısaltma**

ark.

akt.

f

H

iky

n

p

sig.

### **Açıklama**

arkadaşları

aktaran

frekans

hipotez

insan kaynakları yönetimi

number (sayı)

anlamlılık düzeyi

significant (anlamlılık)

## 1. GİRİŞ

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynağına büyük önem vermek durumundadır. Bir değer olarak gördüğü işgörenlerine sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptığı bu işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayarak etkinliklerini arttırmak için örgüte olan bağlılıklarını arttırmak zorundadır. İşgörenlerin, örgütlerine bağlanabilmeleri adına örgütlerine güven duymaları çok önemlidir. Oluşturulacak olan güven ortamında işgörenler 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 işgörenlerin motivasyonları artmakta, haksız uygulamalarla karşılaşan işgörenlerin ise örgütlerine duydukları güven azaltmaktadır. Güven duygusu zedelenen işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları zayıflamakta, bu durum da işgörenlerin örgütlerinden ayrılmalarına, devamsızlığa ve performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık, güven faktörü ve adalet algısı konularına kavramsal açıdan ana hatlarıyla değinilmiş ve geçmişte yapılan çalışmalar incelenerek bu kavramlar arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Çalışmanın araştırma bölümü olan ikinci bölümünde ise yapılan araştırmanın yöntem ve bulguları açıklanmıştır. Bankacılık sektöründe yapılan uygulama, elde edilen veriler doğrultusunda istatistik analizleri vasıtasıyla ölçümlenmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmada bağlılık, güven ve adalet kavramları insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilerek, bu üç kavram arasında ilişki bankacılık sektörü açısından incelenmek istenmiş, aralarındaki ilişkinin gücüne ve önemine dikkat çekildikten sonra ise bu ilişki geçmişte yapılan benzer çalışmalar ile kıyaslanmıştır.

### 1.1. Çalışmanın Konusu

Çalışmanın konusu; insan kaynakları yönetimi açısından çalışanların adalet algıları sonucu oluşan örgütsel güven faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında ilişki bulunup bulunmadığıdır.



## 1.2. Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütlerde adaletli davranışlar sonucu ortaya çıkan güven faktörünün, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olup olmadığının ortaya konulması, eğer etkisi varsa da bunun derecesini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H<sub>1</sub>: İşgörenlerin adalet algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>1.1</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>1.2</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>1.3</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>1.4</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>1.5</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

## 1.3. Çalışmanın Önemi

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır. Örgütlerin, bu amaçlarına ulaşabilmek, çağa ayak uydurabilmek ve rekabetçi dünyada devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu etkili kullanmaları gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli etmenlerden biriside işgörenlerin örgüte bağlanmasıdır. Örgütsel bağlılığın oluşumunda ise temel yapıtaşı, güven faktörüdür. Araştırmaya konu olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konularında birçok çalışma vardır fakat bu konular ele alınırken örgütsel güveni oluşturan faktörlerden örgütsel adalet kısıtlı olarak ele alınmıştır. Bu araştırmada ise ilk önce adalet kavramının etkin olduğu örgütsel güven algılarının, örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi incelenecektir. Daha önce insan kaynakları yönetimi

açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki yapılan araştırmaların adalet kavramı ile kısıtlı olarak ele alınması araştırmanın gerekliliğini ortaya koyarak önemini vurgulamaktadır.

#### **1.4. Çalışmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan tüm işğörenlerin, anketleri ciddiyle doldurdıkları varsayılmıştır. Araştırmaya katılan tüm işğörenlerin, araştırma sorularına ilişkin ifadelere cevap verebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları varsayılmıştır. Araştırmada belirlenen örneklem çapının araştırma evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.

#### **1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları**

Araştırmada zaman ve maddi yetersizlikler nedeniyle bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırmanın konusu insan kaynakları yönetimi açısından çalışanların adalet algıları ile oluşan örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ile ilgili olduğundan, örgütsel güveni oluşturan faktörler örgütsel adalet ile sınırlandırılmış olup, örgütsel güvene etki eden diğer faktörler araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma evrenini oluşturan bankalara ve bankalarda çalışan işğörenlerin tamamına ulaşmak oldukça güçtür. Bu nedenle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma, örnekleme oluşturan işğörenlerin veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise; araştırmaya konu olan sektörün yalnızca bankacılık ile sınırlandırılmış olmasıdır.

## **2. KAVRAMSAL AÇIDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ADALET ALGISI AÇISINDAN GÜVEN FAKTÖRÜ**

### **2.1. Genel Anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1980'lerin başında ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramının kapsamının genişlemesi sonucu onun yerini almıştır. İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında birçok etken rol oynamıştır. Artan rekabet şartları, işletmenin toplum içindeki niteliğinin değişmesi, teknolojinin sebep olduğu değişimler, küreselleşme, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler, çalışanların beklentilerindeki değişimler bu etkenler arasında sayılabilir. Bu etkenler işletmeleri, kaynaklarını değişime uydurmak zorunda bırakmıştır. İnsan kaynağının değişim ve gelişime açık, kapasitesinin artırılabilir olması da onun, diğer işletme kaynaklarının aksine, bir maliyet unsuru olmaktan çok bir yatırım unsuru olarak değerlendirilmesini sağlamıştır. Bu durum insan kaynakları yönetiminin işletme kaynakları arasındaki önemini vurgulamaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 6).

Personel yönetimi, işletmeler için özlük hakları olarak ifade edilen personel kayıtlarının tutulması, işe alma ve işten çıkarma gibi işlemleri ifade etmekteydi. Birçok açıdan yetersiz kalan personel yönetimi daha dar kapsamlı ve kısa vadeli bir düşüncenin ürünüydü. Personel yönetiminin en çok eleştirilen yönü ise özellikle personelin bir maliyet unsuru olarak görülmesiydi. Yetersiz olarak görülen bu anlayışın aşılması ve insan kaynakları yönetimi kavramı ilk ortaya çıktığında, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanıldığı görülmekteydi (Selamoğlu, 1998: 571, akt. Bayraktaroğlu, 2008: 6).

Personel yönetimi; personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gidememiştir (Yüksel, 1998: 9, akt. Bayraktaroğlu, 2008: 6). Personel yönetimi kavramının yeterli olamaması sonucunda; insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Birçok kez, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramları eş anlamlı olarak birlikte kullanılmasına karşın; uygulamada bu iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 7).

### **2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İnsan kaynakları bir işletmenin çalışanlarının tamamını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise bir işletmede yer alan çalışanların tamamını, işletmenin amaçlarına ulaştıracak şekilde, etkili ve verimli bir şekilde motive etmesi ve faaliyete geçirilmesi süreciyle ilgilenmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 6).

### **2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

Son yıllarda iş örgütleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, kurumun diğer fonksiyonlarını çok daha etkin hale getirecek ve örgütün kârlılığına doğrudan katkıda bulunacak bir araç olarak görmektedirler. Bu sonuca ulaşılmasında, işletmenin üst kademe ve insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, rekabet avantajı sağlamada işletmenin başarısını belirleyen kilit bir rol oynadığını kabul etmelerinin de önemli payı olmuştur (Noe ve ark., 1996: 4-5, akt. Şimşek ve Öge, 2007: 9). Günümüz şartlarında iş örgütlerinin karşı karşıya geldikleri ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini gösteren bazı konuları şu şekilde ortaya koyabiliriz (Şimşek ve Öge, 2007: 9):

#### **2.1.2.1. Küreselleşme**

Günümüz dünya piyasalarında küresel bir yeniden yapılanma süreci yaşandığına şahit olmaktayız. Bu yeni yapılanma sonucunda işletmeler varlıklarını koruyabilmek için artık iş örgütleri kendi ülkelerinin haricindeki yabancı piyasalarda da rekabet etmek zorunda kalmıştır. Belirli bir ürünü belirli bir ülkede üretmek, bir diğerinde montajını yapmak veya ambalajlamak ve dünya çapında bir kaç ülkede de pazarlamasını yaparak satmak 1970'li yıllarda oldukça gerçekleşmesi zor hayali bir durumken, küresel dağıtım ve pazarlama faaliyetleri günümüzün sıradan uygulamaları arasında yer almaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 9).

#### **2.1.2.2. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi**

1980'li yıllardan sonra işletmeler arasındaki rekabetin merkezinde kalite olduğundan, tüm işletmeler müşteriyi memnun edebilmek için kaliteyi geliştirmek temel amacına sahip olmuşlardır. Bu temel amaca ulaşmak için işletmeler, müşterilerin mevcut ve gelecekteki istek ve beklentilerini her şeyin üstünde tutarak bunları tatmin edebilmek için, yönetimin, organizasyonun, insanın, yapılan iş ile ürün ve hizmetin

kalitesini sürekli olarak geliştirmek anlamına gelen toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemişlerdir (Sarıhan, 1998: 215-241, akt. şimşek ve Öge, 2007: 10-11). Toplam kalite yönetimi anlayışı yönetim düşüncesinde önemli bir değişikliğe de neden olmuştur. İnsan kaynakları ile ilgili sorunların ele alınıp incelenmesinin, kalitenin başarılmasında ve nihayetinde de örgütün başarısında anahtar rol oynadığıdır. Toplam kalite yönetiminde başarıyı sağlamada iş örgütleri, müşteri istek ve arzularına karşılık verebilmek için yeniliği, değişimi ve risk almayı teşvik eden bir çevreyi oluşturmaya ihtiyaç duyacaklardır (Noe ve ark., 1996: 10, akt. şimşek ve Öge, 2007: 11).

İnsan kaynakları yönetimi, toplam kaliteyi yakalamak isteyen bir işletme için çok yönlü bir fonksiyona sahiptir. Bilindiği üzere günümüzde rekabetin temel dayanak noktası insan kaynağıdır. İşletmeler, çalışanlarının özellikle düşünsel yeteneklerinden oluşan entellektüel sermayeyi, işletmelerinin performanslarını arttırmanın önemli bir aracı olarak görmektedirler. Toplam kaliteye ulaşmada insan faktörü büyük bir önem taşımaktadır. Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayan mal ve hizmetleri, üretim ile ilgili süreçleri, sistemleri ve metotları insanlar geliştirir, uygular ve kontrol ederler. Bu nedenle toplam kaliteyi sağlamada iky, modelin temelini oluşturan insan unsuruna yönelik olarak, örgütün diğer tüm bölümleri ile bütünleşmiş bir biçimde faaliyette bulunması gereken çok fonksiyonlu bir araç haline gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bölümü tarafından yerine getirilen tüm faaliyetler toplam kalite hedeflerine yönelik olan faaliyetlere tam destek vermelidir (Roos, 1997: 413, akt. şimşek ve Öge, 2007: 11).

### **2.1.2.3. Sosyal Durum**

Günümüzde iş örgütlerinde çalışan işgücü; cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, dil, din, adet, gelenek ve kültür açısından gittikçe farklılaşmaktadır. İşgücünde yaşanan bu farklılaşma ve değişimler neticesinde örgütler, çalışanların ihtiyaç, beklenti ve karakteristiklerindeki çok daha önemli boyuttaki değişimleri öğrenme gibi bir zorunluluk ile karşı karşıya kalmaktadır (Carayon, 2000: 655, akt. şimşek ve Öge, 2007: 11). İşgücü piyasasının yapısı, ekonomik yapıdaki tahmin edilebilir değişiklikler, iş gücündeki beceri yetersizlikleri ile çalışanların değer yargıları, örgütler arası rekabette ve insan kaynakları uygulamalarında önemli bir etkiye sahip olacaktır (şimşek ve Öge, 2007: 11).

İş gücünün zaman içinde yaş, ırk, etnik köken ve benzeri açılardan gittikçe daha da değişeceği öngörüldüğünde sadece belirli bir değer veya değerler grubunun tüm çalışanları karakterize etmesini beklemek oldukça doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Tüm çalışanlar, yetenek ve becerilerini tam manası ile kullanmalarına izin verildiğinde, işlerini, beklentilerini karşılayan ve arzuladıkları bir hayat tarzına ulaşmalarını sağlayan bir araç noktasında özellikle de kendilerini gerçekleştirmelerinin bir vasıtası olarak görecekle ve işlerine önem vereceklerdir. Konu ile ilgili olarak yakın zamanda yapılan bir çalışma, yeteneklerini tam manası ile kullanabilme imkânına sahip olan, daha geniş sorumluluklar üstlenen, terfi sisteminin adil olduğunu düşünen ve beklentilerine en iyi ile uygun zamanda karşılık verebilen güvenilir bir yöneticiye sahip olan çalışanların iş örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu değerleri güçlendirmek, işletmelerin, bireysel katkı ve girişimciliğe dönük olarak daha fazla fırsat sağlayan iky uygulamalarını geliştirmelerine bağlıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 13-14).

#### **2.1.2.4. Teknik Gelişmeler ve Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri**

İşletmeler yoğun rekabet ortamında, çalışanlarının yetenek ve becerileri ile yeni teknolojileri daha iyi ve etkin olarak kullanmayı öğrenmek durumundadır. Bu zorunluluk, işletmelerin teknoloji ile yapıyı bir rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla nasıl entegre edecekleri (yani, bir yüksek performanslı çalışma sistemi yolu ile rekabet etmek) ile yüz yüze gelmeleri olarak ortaya konulabilir. Yüksek performanslı çalışma sistemleri, işletmenin sosyal sistemi ile teknik sistemi arasındaki uyumu sağlamaktadır (Neal ve Tromley, 1995: 42-55, akt. Şimşek ve Öge, 2007: 15).

İnsan kaynakları enformasyon sistemi, örgütün insan kaynakları ile ilgili bilgileri elde etmek, depolamak, kullanmak, analiz etmek ve dağıtmak için kullanılan bir sistemdir (Kavanaugh ve ark., 1990: 45-55, akt. Şimşek ve Öge, 2007: 16-17).

İyi tasarlanmış bir insan kaynakları enformasyon sistemi, stratejik planlama faaliyetlerinde üst yönetimin elinde temel bir araç olarak da kullanılabilir. Stratejik planlama kararlarında, insan kaynakları ile ilgili meseleler gittikçe daha fazla önem taşımaya başladığından, insan kaynakları enformasyon sistemine birçok işletmede verilen değer artmıştır. Sistem, insan kaynakları yönetiminin etkinliğine ve örgütün rekabet avantajına katkı sağlayabilecektir (Sherman ve ark., 1996: 22-23, akt. Şimşek ve Öge, 2007: 17).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını geleneksel anlamda sadece işletmeye “ekonomik değer” sağlayan bir öge olarak dikkate almamak gerekir. Ekonomik değer genellikle ekipman, teknoloji, bina ve tesisler olarak anlaşılır. Fakat iky uygulamalarını “değerli” olarak belirtebiliriz. İşletmeye personel temin ve seçimi, ücret, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans yönetimi ve diğer iky uygulamaları, müşteriler tarafından değerli olarak kabul gören ürün ve hizmetleri sağlamaya yönelik çalışan performans ve yeteneklerini direkt olarak etkileyen yatırımlardır (Şimşek ve Öge, 2007: 17).

### **2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının temin ve seçiminin sağlanarak, işe yerleştirilen çalışanlardan en etkin, verimli ve rasyonel biçimde faydalanılması ve bu çalışanların yönlendirilerek motive edilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi için, tepe yöneticilerine görev ve sorumluluklar yükleyen temel özellikler taşımaktadır (Aykaç, 1999: 23 akt. Şimşek ve Öge, 2007: 21).

İnsan kaynakları yönetiminin diğer bazı özellikleri ise şu şekilde açıklanabilir (Fındıkçı, 2002: 18-19, akt. Şimşek ve Öge, 2007: 21-22):

- İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerin neden olduğu rekabet ortamında çalışanların mesleki bilgi ve tecrübelerinin artırılması yoluyla onların bireysel gelişimlerine katkıda bulunmaya çalışır.
- İnsan kaynakları yönetimi, işin en kritik ögesi olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, endüstriyel ilişkiler ile çalışanların tatmini, motivasyonları, kariyer planlamaları, performans değerlendirmeleri, işe alım ile uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan odaklı fonksiyonları içerir.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ortamındaki insan ilişkilerini ayrı ayrı olarak değil, aksine bir bütün halinde incelemeye çalışır. Örgütü bir bütün olarak inceler ve detayları anlamaya çalışır.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların istek ve beklentilerine yanıt vermek ve onların mesleki gelişmelerini arttırmayı amaçlar.

- İnsan kaynakları yönetimi, işletmedeki insan kaynağının moral ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışarak, insan merkezli yönetim anlayışı ile örgütsel değişimi sağlar.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların tümünün optimal performans düzeylerine ulaşmasını sağlar. Bu nedenle çalışanların iş tatminlerini sağlamak ve sorunlarını çözmek için onlarla yakından ilgilenir.
- İnsan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, postmodern toplum, küreselleşme, iletişim toplumu, gibi tanımlanan toplumsal dönüşümlerin birey ve işletme düzeyinde gerçekleştirilebilmesine dönük faaliyetleri gerçekleştirir.

#### **2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaç mevcuttur. Bu amaçlar insan kaynakları fonksiyonlarına yol gösterir (Bayraktaroğlu, 2008: 9-10):

**Toplumsal amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların işletme üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına duyarlı davranmak suretiyle ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır.

**Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunması için var olduğunu kabul etmektir. İnsan kaynakları yönetimi temel fonksiyonlarını gerçekleştirmek suretiyle örgütsel amaca ulaşmaya yardımcı olan bir araçtır.

**İşlevsel Amaç:** İşletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak insan kaynakları yönetimi biriminin işletmeye olan katkısını sürdürmesidir.

**Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara destek olmaktır. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve çalışanlar motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır.

#### **2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

Bu çalışmada insan kaynakları fonksiyonlarından; iş analizi, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları bilgi sistemi konuları incelenmiştir.



### **2.1.5.1. İş Analizi**

İş analizi, işletmelerde yapılması planlanan işlerin ayrıntılı olarak incelenip, özelliklerini ve boyutlarını araştırma süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç uygulamanın planlı ve sistematik bir biçimde ilerleyebilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır (Öksüz, 2010: 12).

İş analiziyle edinilen bilgiler vasıtasıyla iş tanımları ve iş değerlemeleri yapılabilir. İş analizi yapılırken analiz edilen iş mümkün olduğunca alt bölümlerine kadar ayrılarak işlevleri belirlemeli ve her işlevin ne kadar zamanda yapıldığı tespit edilmelidir. Burada amaç zaman standardını oluşturmaktır. İş analizi, anket, kayıt defterleri, mülakat, gözlem ve görüşme yöntemleriyle yapılabilir (Aktaş, 2008: 17, akt. Öksüz, 2010: 12 ).

Bu süreç belirli bir işin en etkin şekilde yapılması için ne yapılmasını, hangi şartlarda ve nasıl yapılmasını belirleme sürecidir. İş analizini takip eden aşamada, iş analizi yoluyla elde edilen veriler iş tanımı çalışmalarlarıyla belirli bir sistemde düzenlenir. Böylece, bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış şekli ve sırası ortaya çıkmış olur. İş tanımında, işin kimliği, işin yöneticisi, işin özeti, yapılan görevler, yapılan işin diğer işlerle ilişkisi, işte kullanılan araç ve gereçler, çalışma şartları ve işle ilgili özel kavramlara yer verilir. İş tanımları da iş analizleri ile hemen hemen aynı gayelerle yapılır. Ayrıca, iş tanımlarından denetleyicilerin, yapılması gereken işlerle yapılan işlerin kıyaslamasının yapılması konusunda da yararlanmaları mümkündür (Kozak, 2004: 32, akt. Öksüz, 2010: 12).

### **2.1.5.2. İnsan Kaynakları Planlaması**

“İnsan kaynakları planlaması, örgütlerin gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla kapsamlı bir stratejinin geliştirilmesidir. Çalışanın işe girişini, işten çıkışını ve örgüt içi hareketliğini düzenleyen ve değerlendiren bir süreçtir. İnsan kaynakları planlamasının ana hedefi insan kaynağının etkin kullanımının sağlanmasıdır” (Barutçugil, 2004: 240, akt. Beyazıt, 2010: 31).

İnsan kaynakları yönetimi bölümünün işletme içinde yapması gereken ilk iş, insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi işlemidir. İşletme içinde eleman ihtiyacı bulunan birimlerle koordinasyon içinde yürütülen bu çalışmada öncelikle bölümlerin açık kadroları belirlenmektedir. Daha sonra bu bölümlere hangi vasıflarda insanlar

gerektiği ortaya koyulduktan sonra insan kaynakları biriminin, çalışanları tedarik süreci de başlamış olur. İhtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasına dhildir (Beyazıt, 2010: 31).

### **2.1.5.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi**

İnsan kaynakları yönetiminin belki de en önemli fonksiyonlarından birisi personel temin ve seçme sürecidir. Son yıllarda özellikle bilgi işliğine, entelektüel sermayeye verilen önem insanı en değerli üretim faktörü haline getirmiştir. İnsanın en dikkate değer rekabet dayanağı haline gelmesiyle rgter, bu yükselen değer elde etme ve tutma çabalarını yoğunlaştırmakta, çalışmalarında insan unsuruna daha çok önem vermektedir. Seçim aşamasında verilecek olan kararın isabetliliği yalnızca işe alınan kişiye değer, tüm rgt etkileyecektir. Bu etki özellikle yönetim kademesine alınacak personelde daha da belirginleşir. alışan seçimine gereken özeni göstermeyen işletmeler bir yandan kendi sonlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle çalışanları ekonomik ve psikolojik sorunlara sürüklemektedir. Beceri ve yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları, yetkinliklerine uygun olmayan işlerde çalıştırılmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan çalışan işsiz kalmanın yanında moral düşüklüğü ve aşağılık duygusuna kapılır (Sabuncuoğlu, 2004: 73, akt. Dur, 2011: 26-27). Bir insan kaynakları yöneticisi tam bir yetenek avcısı olmalı, isabetli kişileri bulup, doğru yere, iyi bir zamanlamayla yerleştirmelidir. Bir kurumda işe alma süreci yeni çalışan ihtiyacının hissedilmesiyle başlar. Burada arzu edilen, iyi bir insan kaynakları planlaması süreci ile ihtiyacın önceden görülmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ancak çoğu kez pazarda beklenmeyen gelişmelerle ya da çalışanlar arasından bazılarının hesapta olmayan bir şekilde işten ayrılması ile acil ihtiyaçların doğması söz konusu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 259, akt. Dur, 2011: 26-27). İnsan kaynağı işletme içinden bulunabileceği gibi işletme dışından da bulunabilir. Özellikle boşalan görev yerleri, terfiler söz konusu olduğunda İşletme içi insan kaynağına başvurulurken, diğer durumlar için daha çok işletme dışı insan kaynağına başvurulur. İnsan kaynağı bulma ve seçmede oluşan gecikmeler, yerleştirmede yapılan yanlışlar işlerin aksamasına ve işletme maliyetlerinin yükselmesine yol açabilir. Bu yüzden etkin bir işe alım süreci gerekir. İşe alım sürecinde; ilk olarak işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören

ihtiyacı, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psiko-teknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan kişinin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır. Amaç; doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek, iş-işgören uyumunu sağlamaktır (Dur, 2011: 26-27).

#### **2.1.5.4. Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim iş görenlerin motive edilmesini amaçlayan, çalışanın kendisine ve işverene güven duygusunu oluşturan, çalışanın bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanakları sağlayan, işbirliği ve koordinasyonu artıran, çalışana başarı yollarını açan ve iş tatmini sağlayan ve işletmenin amaçları ile kişisel amaçları birleştiren bir insan kaynakları yönetimi sürecidir. Eğitim faaliyetleri önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda planlanır. Eğitimin temel amacı üretimi ve verimliliği arttırmaktır. Organizasyon üyeleri işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programları ile yetiştirilir, yapmakta oldukları ya da yapacakları işe uygun biçimde hazırlanırlar ve böylece verimliliğin arttırılmasına katkıda bulunulur (Kaynak ve ark., 2000: 172-178, akt. Çeto, 2009: 41).

#### **2.1.5.5. Performans Değerlendirme**

Belirli aralıklarla işletmelerde insan kaynağının işlerinde başarılı olup olmadığını değerlendirmek gerekir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarından insan kaynakları yönetim fonksiyonlarına ilişkin bazı kararların alınmasında da faydalanılır. Bu yüzden performans değerlendirme süreci sürekli ve dinamik bir süreç haline gelmiştir. Performans değerlendirme sistemleri insan kaynağının belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Uyargil ve ark., 2008: 245, akt. Sarıhan, 2011: 35). Değerleme görüşmelerinde çalışanla yöneticisi karşılıklı konuşma fırsatı yakalayarak çalışanın geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki başarısı masaya yatırılır (Özgen, 2005: 227, akt. Sarıhan, 2011: 35). Performans yönetimi, performans değerlendirmeyi de içine alan uzun soluklu bir süreçtir. Performans yönetimi ile gerçekleştirilen; gerek işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi gerekse de insan kaynağının bu konudaki katkılarının net olarak belirlenerek hem bireysel hem de işletme performanslarının arttırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanmasıdır (www.stratejika.com, akt. Sarıhan, 2011: 35).

### **2.1.5.6. Kariyer Yönetimi**

Bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması genel anlamıyla kariyer anlamına gelmektedir. Günlük yaşamda ise ilerleme, meslek, iş hayatı, başarı, bireyin iş hayatı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimleri gibi anlamları da kapsayabilir. Kariyer yönetimi ise, İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, insan kaynağı ihtiyaçlarını sağlayabilme ve çalışanların kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını sağlayan amaç, plan ve stratejileri oluşturup, uygulanmasını sağlayan bir araçtır (www.humanresourcesfocus.com, akt. Sarıhan, 2011: 37).

### **2.1.5.7. Ücret Yönetimi**

Ücret yönetimi, işletmede ücretlemeyle ilgili politikaların oluşturulması, temel kararların alınması, ücret düzeylerinin tespiti, ücret yapısının oluşturulması ve ücretin kime ve neye göre verileceğini belirleyen ücret sistemlerinin oluşturulmasını sağlayarak çalışana emeğinin karşılığı olan ücretin verilmesini içerir. Yoğun rekabet ve küreselleşme gibi koşullar nedeniyle günümüz iş dünyasında ücret yönetimi, işletmeler açısından ihtiyaç duydukları personeli işletmede çalışmaya teşvik etmek, onları elde tutabilmek ve çalışanları tatmin ve motive ederek performanslarını geliştirmelerini sağlamak açısından da çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar işletmeye yaptıkları katkılar karşılığında adil ücret isterler. Ücret çalışan açısından işletmeye bağlanma nedenlerinden biridir. Ücret çalışan için sadece maddi anlam ifade etmez, aynı zamanda çalıştığı firma tarafından kendisine verilen değeri anlamasını sağlayan psikolojik bir anlam da ifade eder. Çalışan yaptığı kıyaslamalar sonucu kendisini değerli hissederse işletmeye daha çok bağlanacaktır (Baştürk, 2009: 1).

Ücret konusunun insan kaynakları yönetimi ve diğer işlevleri açısından önemli olmasının nedeni, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öge, diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet ögesi gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını göstererek söz konusu toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını ifade eden çok yönlü bir içerik arz etmektedir (Bingöl, 2006: 312, akt. Sarıhan, 2011: 40).

### **2.1.5.8. Endüstriyel İlişkiler**

Örgüt faaliyetlerinin aksamaması için işveren-işçi ve devlet ilişkilerinin yasalara uygun biçimde yürütülmesini sağlamak, endüstriyel ilişkilerin birinci amacıdır. Burada temel amaç iki tarafı da ortak menfaatlerin birleştiği noktada kesiştirmektir. Endüstriyel ilişkiler açısından insan kaynakları yönetiminin yapması gereken işler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaş, 2008: 20, akt. Öksüz, 2010: 13):

- Sosyal güvenlik
- İşçi sağlığı
- İş güvenliği
- Sendikalarla ilişkiler
- Toplu iş sözleşmeleri
- Toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavtlar
- Sosyal hizmetler

Endüstriyel ilişkiler insan kaynakları için önemli olan unsurların başında olan güven faktörünün oluşabilmesi için işletmelerin dikkatle üzerinde durmaları gereken fonksiyonlardan biridir. Sosyal güvenliğin, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin, sosyal hizmetler gibi çalışan haklarının ihlal edildiği bir işletmede güvensizlik meydana geleceğinden personeli güçlendirme çalışmalarını negatif yönde etkileyebilecektir (Aktaş, 2008: 20, akt. Öksüz, 2010: 13).

### **2.1.5.9. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi**

Personel bilgilerinin kayıtlanması, devamlı olarak güncellenmesi ve gerektiğinde arşivlenmesi, insan kaynakları yönetimi için önemlidir. İnsan kaynakları bilgi sistemi, işletmelerde işe ve çalışanlara ait tüm bilgilerin düzenli şekilde toplanması, saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporlara ulaşmasını sağlayan bir sistemdir (Dündar, 2000: 491, akt. Kaçan, 2009: 96). İnsan kaynağının rekabet unsuru olması ve insan kaynakları yönetimine verilen değer artması ile birlikte insan kaynaklarına ilişkin bilgilerin toplanması, depolanması, çeşitli bilimsel yöntemlerle ve birbirleriyle koordineli olarak işlenmesi, ihtiyaç duyulan noktalara gönderilmesi ve elde edilen sonuçların sonraki safhalara girdi olarak aktarılması yöntemi olarak tanımlanan bilgi sistemlerinin etkinliği artmıştır (Kaçan 2009: 96).

Yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak işlev gören insan kaynakları bilgi sistemi, temel insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında insan kaynakları yöneticilerine; doğru ve güvenilir bilgilere, bu bilgilere dayalı olarak hazırlanmış raporlara ve istatistikî sonuçlara hızlı bir biçimde ve istenilen zamanda ulaşma, süreçlerde kaliteli sonuçlar elde etme, anlamlı kararlar alma ve faaliyetlerin verimliliğini artırma yönünde önemli katkılar sağlamaktadır (Tonus, 2002: 23-34, akt. Kaçan, 2009: 97).

### **2.1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısıyla yaklaşmak bir gereklilik haline gelmektedir. Stratejik yaklaşım, çok hızlı gelişen çevre ortamında ve giderek artan rekabet şartlarında işletmelere kolaylık sağlamaktadır. Organizasyonlar kontrol alanının dar olduğu, hiyerarşik nitelikteki dikey yapıdan uzaklaşarak, kontrol alanının daha geniş olduğu, grup çalışmasının etkinlik kazandığı, bireysel yenilikçiliğin ön plana çıktığı yatay yapılara yönelmişlerdir. Bu değişim, organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini arttırmıştır. Günümüzde yaş, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen insan kaynağı yapısı da başka bir nedendir. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek, kişisel yeteneklerini geliştirmeyi bilen ve teknolojiyi daha yüksek düzeyde kullanabilen farklı yapıdaki insan kaynağının yönetilmesinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi artmaktadır (www.humanresourcesfocus.com, akt. Sarıhan, 2011: 27).

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, işletmelerde önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir (Barutçugil, 2004: 42 akt. Sarıhan, 2011: 27). Stratejik insan kaynakları yaklaşımında, insan kaynakları yönetimi ile işletme stratejik planları bir bütün oluşturmalı ve işletme stratejilerinde tanımlama sürecinde rol oynamalıdır. Bu güce sahip olan insan kaynakları yöneticisinin işletme içerisinde otoritesi ve statüsü de o derece etkin olacaktır (Sarıhan, 2011: 27).

Klasik insan kaynağı yönetiminde, sadece operasyonel kararlar alan ve genellikle mavi yakalıların özellikle sendikal rollerine ilişkin olarak çalışan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde stratejik kararlar alınmasında rol oynadığı gibi, işletmenin tüm insan kaynağı ile de ilgilidir (Bayraç, 2008: 50 akt. Sarıhan, 2011: 28).

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, işletmenin değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde insan kaynağının kendisini işletmenin uzun dönemli amaçlarına adamalarını sağlamaktadır. Organizasyonel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine insan kaynağının katılımının sağlanmasıyla onların amaçları benimsemesi ve uygulaması kolaylaşmaktadır (Bayraç, 2008: 34, akt. Sarıhan, 2011: 28). İşletmeleri yeni arayışlara iten, onların günümüz rekabet koşulları altında yoğun bir baskı altında olmasıdır. Bu arayışlar sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır (Sarıhan, 2011: 28).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, özellikle örgütsel davranış alanında kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup, uzun yıllar akademisyenler tarafından üzerinde araştırmaların yapıldığı bir odak haline gelmiştir. Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık kavramının işgörenlerin örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik bir durumu ifade ettiği konusunda ortak bir noktada birleşmektedir. İşgörenler örgüt için faaliyet göstermekte ve zihinlerinde oluşturdukları örgütsel izlenimlere göre işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri değişmektedir (Güçlü, 2006: 8, akt. Varol, 2010: 3). Bu alanda yapılan çalışmalara en önemli katkıyı sağladığı düşünülen Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık kavramı "bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindeki üç bileşenden meydana geldiğini belirtmektedirler. İşgörenleri örgüte bağlayan psikolojik bir durumu yansıtan örgütsel bağlılık kavramının tanımı hakkında araştırmacılar açısından farklı bakış açıları bulunmaktadır. Söz konusu bu araştırmacılar açısından yapılan tanımlar şu şekildedir (akt. Bakan, 2011: 8-10):

- Bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir (Morris ve ark., 1993: 21).
- Çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir (Schermerhorn ve ark., 1994).
- İşgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1997).
- Kişinin belirli bir örgüte karşı ilgisi ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir (Mowday ve ark., 1979: 224).
- Çalışanların işyerlerine ilişkin psikolojik bağlılıklarını ifade eder (Becker ve ark., 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 ark., 1974: 603)
- Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hall ve ark., 1970: 176).

Bu tanımlar incelendiğinde, bir bireyin örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen şu önemli kriterler literatürde yer almaktadır (İbicioğlu, 2000: 13-22; İnce ve Gül, 2005, akt. Bakan, 2011: 10-12):

- **Örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseme:** Kendi amaç, hedef, vizyon ve değerleri ile örgütsel amaç, hedef, vizyon ve değerlerin uyuştuğunu hisseden bireyin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olacaktır.
- **Örgüt için gerekli fedakarlıklarda bulunabilme:** Bireyin benimsediği örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için formel görev tanımı ile kendisinden beklenilenden daha fazla çalışması ve görev üstü olumlu davranışlarda bulunması örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir.



- **Örgüt üyeliğini sürdürebilmek için kuvvetli bir arzu duyulması:** Bireyin daha iyi şartlar sunulmuş olsa dahi başka bir örgütün iş teklifini kabullenmek yerine, örgütle çalışmaya devam etmeyi gönüllü olarak istemesi, söz konusu bireyin örgütüne bağlılık duyduğunu ifade eder.
- **Örgütle özdeşleşme:** Bireyin örgütsel amaç, hedef ve değerleri kabullenmesi ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına kendisine hiçbir maddi yarar sağlamayacak olsa dahi yüksek performans düzeyiyle çalışması ve fedakârlıkta bulunmasıdır.
- **İçselleştirme:** Bireyin kişisel amaç ve değerleri ile örtüştüğüne inandığı örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmeye başlamasıdır.

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık konusu, 1950'li yıllardan günümüze kadar araştırılmaktadır. 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılık giderek önemli hale gelip, 1970'li yıllarda geniş bir araştırma boyutu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık, 1970 ve 1980'li yıllarda ise, kişi ve örgüt arasında anahtar bir faktör haline geldiği belirtilebilir (Commeiras ve Fournier, 2001: 239, akt. Alper, 2007: 46). Bugünün küreselleşen iş dünyasında örgütsel bağlılık örgütsel davranış yazınında (literatüründe) giderek önemli bir hale gelmiştir. Çalışanların örgütüne olan sadakati bu yöndeki katılımı örgütün başarısına büyük bir etkendir. Bu derece önemli olan bir faktörün ölçülmesi son derece önemlidir. Özellikle son yıllarda örgütlerin içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle küçülmeye doğru gitmesi ve bu doğrultuda personel çıkarımı sonucu çalışanların örgütleri ile ilişkilerini zedelemesi nedeniyle örgütsel bağlılık oldukça önemli hale gelmiştir (Luthans, 1995: 130, akt. Alper, 2007: 46-47).

Ayrıca dünyanın değişen iş yaşamında örgütlerin müşterilerin beklentileri ile buluşması ve ürün ve hizmetlerinin kaliteli olması son derece önemlidir. Böyle bir ortamda ise çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşme gerekliliği geçmiştekenden daha çok önemli olduğundan örgütsel bağlılık konusu bu noktada örgütsel etkinlik için anahtar bir unsurdur (Jackson, 2004: 714, akt. Alper, 2007: 47). Farklı bir bakış açısıyla, örgütün koşullara bağlı olarak değişmesi ve gelişmesi gerektiğinde, bağlılığı olan personellerin varlığı başarıda kritik faktördür ve örgütün bu noktada en büyük destekleyicisidir. Böyle çalışanların varlığı ise örgüte bulunduğu

sektörde rekabette avantajlı konuma geçmesini sağlar (Swales, 2002: 166, akt. Alper, 2007: 47). Eğer personeller örgütlerine bağlı ise bundan dolayı kişiler örgütle güçlü bir kimlik birliği içerisine girer, diğerleri ile aynı görüşte olur, örgütte kalmak ister (Arnold ve ark., 1998: 209, akt. Alper, 2007: 47). Bağlılık, sadakat örgütler için önemlidir. Çünkü örgüt için değerli olan çalışanların işletmede kalmasını sağlar. İşgören devir hızı ise işletmeler açısından pahalı ve maliyetlidir. Bir işgörenin işletmeden ayrılması ise o işgörenin seçimi, eğitimi, gibi birçok unsurun boşa gitmesini ifade eder.

Eğer çalışanlar sadakat hissederse örgütlerine daha çok verimli olur, örgütünde kalır ve örgütünün başarısı için ekstra çaba harcarlar (Dubrin, 2005: 59, akt. Alper, 2007: 47).

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

takdirde çalışanlarda birçok olumsuz davranış ile sonuçlanabilecek etkiler oluşturur (Alper, 2007: 47-48).

### 2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık tanımlarının çok çeşitli olmasının yanı sıra, bu tanımlamaları yapan araştırmacılar, örgütsel bağlılığı farklı alt boyutlarla sınıflandırarak incelemişlerdir. Bu sınıflandırmalardan belli başlıları 2.1'deki tabloda gösterilen Etzioni, Becker, Kanter, Mowday, Steers ve Porter, O'Reilly ve Chatman, Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık yaklaşımlarıdır (Kılıç, 2010: 4-9).

**Tablo 2.1.** Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Tablosu

Etzioni'nin Yaklaşımı	Becker'in Yaklaşımı	Kanter'in Yaklaşımı	Mowday, Steers ve Porter'in Yaklaşımı	O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı
Yabancılaştırıcı Bağlılık	Yan Bahis	Devama Yönelik Bağlılık	Tutumusal Bağlılık	Uyum Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
Hesapçı Bağlılık		Uyum Bağlılığı		Özdeşleşme Bağlılığı	Devam Bağlılığı
Ahlaki Bağlılık		Kontrol Bağlılığı	Davranışsal Bağlılık	İçselleştirme Bağlılığı	Normatif Bağlılık

**Kaynak:** Kılıç, 2010: 4-9

#### 2.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'a göre örgütsel bağlılık, işgörenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde, kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker'a göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal

olarak bağıllık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir. Becker, kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenen; bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağıllık; çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Yan bahis yaklaşımına göre bir kişi, değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerliyse bağıllığı da o derece artar (Becker, 1960: 35; Gül, 2003: 78-79, akt. Kılıçaslan, 2010: 102).

Kişi davranışıyla tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış, önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağımlılığın gelişmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak kişi, örgütle davranışsal ve psikolojik bağıllığını arttırmaktadır. Becker'a göre çalışanların bağıllık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Gül, 2003: 78-79, akt. Kılıçaslan, 2010: 102):

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi, ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- **Sosyal Etkileşimler:** Becker'ın yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir

kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

- **Sosyal Roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

#### **2.2.2.2. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter (1968: 499), bağlılığı, devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve denetim bağlılığı olmak üzere üç farklı biçimde ele almıştır (Kılıç, 2010: 5).

**Devam bağlılığı;** örgütün devamlılığı için çalışanın kendini adanması ve yatırım yapması şeklinde tanımlanabilir. Kendini adanmak, 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;** bireyin duygu birikiminin gruba yüklenmesidir; duygusal tatmin, kapalı görüşlü bir gruba katılım ve grubun tüm üyeleriyle özdeşleşmesinden kaynaklanır. Bu bağlılık, sosyal ilişkilerin düzenlenmesi 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.

**Denetim bağlılığı;** 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.

### 2.2.2.3. 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)

**Ahlaki Bağlılık;** işgörenin, örgütün kimliğini ve amaçlarını içselleştirmesiyle örgüte yönelik olarak geliştirdiği pozitif bir eğilimdir (Mowday ve ark. 1982: 21; Zangaro, 2001: 15, akt. Kılıçaslan, 2010: 89). Birey tarafından örgütün standartları ve değerleri içselleştirildiğinde, örgüte bağlılık derecesi ödüldeki değişimlerden etkilenmiyorsa bu bağlılık türünden söz edilebilir (Newton ve Shore, 1992: 227, akt. Kılıçaslan, 2010: 89). 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 (Kılıçaslan, 2010: 89).

**Hesapçı Bağlılık;** Örgütle birey arasında daha az yoğun bir ilişkiyi temsil eder (Mowday ve ark., 1982: 21, akt. Kılıçaslan, 2010: 89). İşgörenin, örgüte yaptığı katkılar ile örgütten edindiği kazanımları karşılaştırması sonucu gelişen pozitif ya da negatif yönlü bir eğilimdir (Zangaro, 2001: 15, akt. Kılıçaslan, 2010: 89). Bu bağlılık türünde bireylerin bağlılık düzeyleri örgütle kişi arasındaki çıkar 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, akt. Kılıçaslan, 2010: 89).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık;** 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, akt. Kılıçaslan, 2010: 89).

### 2.2.2.4. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık 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 yatırım 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 ark., 1982, akt. Kılıç, 2010: 7).

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

O'Reilly ve Chatman (1986) kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını, örgütsel bağlılık olarak tanımlamışlar ve bu bağlılığı “uyum”, “özdeşleşme” ve “içselleştirme” olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Newton ve Shore, 1992: 277, akt. Kılıçaslan, 2010: 90).

**Uyum:** Bu boyutta temel amaç, belli dışsal ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturarak gerçekleştirirler (Balay, 2000: 23, akt. Kılıçaslan, 2010: 90).

**Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için, diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Örgütsel özdeşleşme; örgüt üyesinin örgüt üyeliğini, benliğiyle ya bilişsel olarak (kendini örgütün bir parçası olarak görmek gibi) ya da duygusal olarak (üyelikten gurur duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesidir (Balay, 2000: 23; Özdemir, 2007: 68, akt. Kılıçaslan, 2010: 90).

**İçselleştirme:** Tümüyle bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Balay, 2000: 23, akt. Kılıçaslan, 2010: 90).

### **2.2.2.6. 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 (Bakan, 2011: 11). Bu boyutlar duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır.

#### **2.2.2.6.1. Duygusal Bağlılık**

Meyer ve Allen duygusal bağlılığı ana hatları ile şu şekilde tanımlamışlardır: “Bir işletmede çalışan bireyin duygusal olarak kendi tercihi ile işletmede kalma arzusudur.” 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, akt. Eymür, 2009: 22).

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).



#### **2.2.2.6.2. Devamlılık Bağlılığı**

Çalışanın kendisini örgütünde kalmaya zorunlu hissetmesidir. Örgütten ayrılmanın maliyeti çalışan için yüksek ise çalışan örgütünde kalmaya devam eder. Bu bağlılık 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). Balay (2000: 21) rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, eğer örgütten ayrılmanın maliyeti yüksekse örgüt üyeliğinin sürdürülmesinin devam edeceğini ifade eder (akt. 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. Zaman içinde elde edilen kazanımların kaybedilmesinin yaratacağı endişe çalışan bağlılığını artırmaktadır (Uğurlu, 2009: 105).

#### **2.2.2.6.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanın kendisini dâhil olduğu organizasyona karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumlulukları çerçevesinde icra etmesi gereken görevleri olduğunu ikrar etmesi, dolayısıyla da çalışanın organizasyona karşı üyeliği devam ettirme zorunluluğu duyduğu bir bağlılık türüdür (Kaya ve Selçuk, 2007: 180, akt. Eymür, 2009: 27).

Normatif bağlılık bireyin örgütle ilgili olarak bağlılık düzeyini ahlaki bir boyutta değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Tanımda da görüleceği üzere işgörenin 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 bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. İşgören, uzun süre bir örgütte kalmış olmanın verdiği sorumluluk ve örgütün kendisine katmış olduğu değerlerin de yardımı ile kendisini bir işgören olarak, işverenin yerine sorumlu olarak hissetmeye başlar. Bu sorumluluk giderek, örgütte kalmanın mevcut

tercihler arasında en ideal tercih olması sonucunu doğuracaktır. Normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Biçimsel anlaşmaların aksine, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir. Ancak normatif bağlılık boyutu, içten bağlılık ve zorunlu bağlılığa nazaran daha az dikkat çeken bir boyut olmuştur (Allen, 2003:513, akt. Eymür, 2009: 28).

Çalışanların bölümleri üzerindeki kontrol düzeyleri artıkça içten ve zorunlu bağlılıkları azalmakta, buna karşın normatif bağlılıkları artmaktadır. Çünkü kendilerine verilen otorite ve kontrol yetkisi örgüte karşı bir sorumluluk ve psikolojik anlaşmayla sonuçlanmakta ve bu da normatif bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Normatif bağlılık ana hatları ile kişinin örgüte karşı bir sorumluluğu olduğu ve örgüte bağlı olması gerektiği inancına dayanmaktadır. Genelde bir örgütte uzun süre geçiren işgörenler arasında yaygın olarak görülen bir bağlılık türüdür (Eymür, 2009: 29).

### **2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

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, akt. Şeker, 2011: 15):

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

#### **2.2.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler**

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, akt. Altın, 2010: 54). Bu faktörler aynı zamanda çalışmanın anket bölümünde araştırılan demografik değişkenler ile paralellik göstermektedir.

### **2.2.3.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. John Meyer ve Natalie Allen yaşı ilerlemiş olan işğörenlerin 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 işğörenlerin, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işğörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işğörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır. İleri yaşta ise, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan işğörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır. (Balay, 2000: 58, akt. Altın, 2010: 55).

İşğörenin örgütte görev süresi arttıkça daha iyi mevkilerde bulunma olasılığı da artmakta, ayrıca işğören zaman içinde neden bu kadar uzun süre kaldığı konusunda kendini zihinsel olarak ikna etmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışılan örgütün çekiciliği artmakta ve duygusal bağlılık düzeyi yükselmektedir (Çırpan, 1999: 60, akt. Altın, 2010: 55).

### **2.2.3.1.2. Cinsiyet**

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 düşünölmektedir (Şimşek, 2002: 20, akt. Altın, 2010: 55).

### **2.2.3.1.3. Eğitim Düzeyi**

Örgüte bağlılık ile eğitim arasında tamamıyla tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 61, akt. Altın, 2010: 56). Sonuçlar daha fazla eğitilmiş işgörenlerin 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, yaş ve kıdem arasında örgütsel bağlılık arasında olumlu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 2006: 55, akt. Altın, 2010: 56). İşgörenler 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 eğitimli kişilerin örgüte daha az bağlı oldukları görülmektedir. James Morris ve John Daniel Sherman da daha ileri yaşta, daha az eğitim ve daha yüksek düzeyde yeterli duygusu olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini saptamışlardır (Balay, 2000: 56, akt. Altın, 2010: 56).

### **2.2.3.1.4. İş Tecrübesi**

İşgörenlerin kişisel yatırımları, çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. 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 işgörenlerin 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).

#### **2.2.3.1.5. Medeni Durum**

İşgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin 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).

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, akt. Altın, 2010: 57).

#### **2.2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın örgütsel faktörlerle yakından ilişkisi olduğu düşünölmektedir. 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).

#### **2.2.3.2.1. Ücret**

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de işgörenlerin almış oldukları ücret seviyesidir. Hemen hemen örgütlerin tamamına yakınında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile aldıkları ücret seviyesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan birçok çalışma, ücret düzeyinin işgörenlerin işi bırakma konusunda en çok dikkat ettikleri husus olduğunu gözler önüne sermektedir (Samadov, 2006: 100, akt. Varol, 2010: 20).

İşgörelere 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 işgörenlerin ciddi bir kısmı, kendilerini işlerine vermemekte, yaptıkları işlerde hata oranları yükselmekte ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Tatminsiz ve örgüte bağlılık duymayan işgörelere ödenen ücretlerin dışında bunların sebep olduğu pek çok maliyet bulunmaktadır. Bu işgörenler yapmakta oldukları işe dikkat etmeyecekleri gibi verimlilik ve kalite konularında da gereken özeni göstermemektedirler (Samadov, 2006: 100-101, akt. Varol, 2010: 21).

#### **2.2.3.2.2. Örgüt Büyüklüğü**

Örgütsel bağlılığı sağlama konusunda örgütlerin büyük veya küçük olması önem arz etmektedir. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olmasından dolayı, işgörenlerin birbirleri arasındaki dayanışması büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır. Öte yandan, büyük ölçekli örgütlerde işe işgörelere daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası iletişim olanakları sunularak işgörenlerin bağlılık düzeyleri artırılabilir. Vizyon ve misyonunu işgörenleriyle paylaşan, bunların işgörenlerince içselleştirilmesini sağlayan ve bu yönde gösterilen çabaların karşılığını vermekten çekinmeyen, işgörenleriyle şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler sürdürebilen, işgörenlerin kendilerini değerli hissettikleri ve kendilerine kariyer

planları yapabildikleri örgütlerin işgörenlerinin daha bağlı olabileceğini belirtmektedir (Güner, 2007: 23-24, akt. Varol, 2010: 21).

#### **2.2.3.2.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, işgörenlerin öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü işgörenler arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Bülbül, 2007: 42, akt. Varol, 2010: 21).

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 işgörenlerin, 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 işgörenler, kendilerini örgütlerine bağlı hissedebilmektedirler (Güner, 2007: 48-49, akt. Varol, 2010: 22).

#### **2.2.3.2.4. Örgütsel Adalet**

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında en önemli faktörlerden bir tanesi, işgörenlerin adaletli bir ortamda çalıştıklarına inanmalarıdır. İşgörenlerin adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çünkü işgörenlerin adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi, kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olamamaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4-7, akt. Varol, 2010: 22). Bu konu ilerleyen bölümlerde geniş olarak ele alınacaktır.

### **2.2.3.2.5. İşin Niteliği ve Önemi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi de işin niteliği ve önemidir. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000: 60, akt. Varol, 2010: 23). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların tamamına yakınında işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumaktadır. İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte işgörenlerin bağlılıklarının da artması beklenebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir. Kişisel ve çevre koşullarının ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmektedir (Samadov, 2006: 101–102, akt. Varol, 2010: 23).

### **2.2.3.2.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik**

Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Samadov, 2006: 102, akt. Varol, 2010: 24). Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bliau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Dick ve Metcalfe, 2001: 113, akt. Varol, 2010: 24).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, işgörenlerin örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış göstermektedir. Bu nedenlerle birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermektedir. Bağlılığın belirleyicilerinden bir tanesinin de tepe yönetimine



duyulan memnuniyetin olduğunu ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır (Yousef, 2000: 5, akt. Varol, 2010: 24).

Rowden (2000), liderin işgörenlerin ihtiyaçlarına olan duyarlılığını örgütsel bağlılıkla ilişkilendirmektedir. Buna göre işgören kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir liderin örgütüne bağlanabilir fakat ihtiyaçlarına karşı duyarlı olduğunu gören bir işgören, liderine karşı kendisini borçlu hissetmekte ve örgüte daha çok bağlanmaktadır (Varol, 2010: 24).

#### **2.2.3.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol belirsizliği ve rol çatışması gibi iki kavram ön plana çıkmaktadır (Samadov, 2006:110-111, akt. Varol, 2010: 24).

Rol belirsizliği, örgütün belirli kademesinde görev alan işgörenin, yapması gereken görevlere ilişkin bilgisinin yeterli olmaması durumu olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde kendisinden yapılması beklenen veya istenen görevler net olarak işgörene aktarılmıyor ise, bu durumda rol belirsizliğinden söz etmek mümkün olmaktadır (Kutunis, 2002:242, akt. Varol, 2010: 25).

Rol çatışması ise, işgörenin örgüt içerisindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Gözen, 2007: 63, akt. Varol, 2010: 25).

Roller ve sorumluluklardaki açıklığı ve netliği sağlamak, çalışanın örgütün amacını çok net bir şekilde anlaması ve bu amacın örgütün vizyonuna ve amaçlarına uyumu ile başlamaktır. Yapılan çalışmalar yüksek düzeyde yaşanan rol belirsizliği ve rol çatışmasının stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık duygularını artırdığını, iş doyumunu ve kendine güveni azalttığını göstermektedir (Çimen, 2000: 204, akt. Varol, 2010: 25). Dolayısıyla rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusu olmaktadır (Güner, 2007: 20, akt. Varol, 2010: 25).

### **2.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler**

İşgörenin 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).

#### **2.2.3.3.1. Alternatif İş İmkânları**

İşgörenin işe başlamasından sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktörün alternatif iş imkânları olduğu bilinmektedir. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Bilindiği gibi istihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece işgörenlerin kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir (Samadov, 2007:113, akt. Varol, 2010: 25).

Örgütsel bağlılık literatüründe, alternatif iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Alternatif iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Ertekin, 1993: 89, akt. Varol, 2010: 26).

Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir işgörenin, alternatif iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Bu durumda eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır. Alternatif iş imkânları ile ilgili faktörün yanı sıra işgörenlerin iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 86, akt. Varol, 2010: 26).

#### **2.2.3.3.2. Profesyonellik**

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip

içselleştirmesidir (Cengiz, 2001: 14, Varol, 2010: 27). Profesyonelleri kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme temayülü taşıyan bireyler olarak tanımlamak mümkündür (Samadov, 2006:113-114, Varol, 2010: 27).

Davranış bilimciler özellikle de sosyologlar uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma üzerinde durmaktadır. Zira profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda işgörenlerin mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Samadov, 2006: 113-114, akt. Varol, 2010: 27). Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi azaltabilmek için, mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkün olacaktır (Wallace, 1995: 812, akt. Varol, 2010: 27).

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

Toplum içindeki genel düşünce, işinde başarılı olan işgörenlerin toplum tarafından desteklendiği ve örnek gösterildiği şeklindedir. İşgören işinde ne kadar başarılı olursa, sosyal hayattaki diğer işgörenlerin nazarında da o kadar saygın bir yer edinmektedir. Ancak çok çalışan işgörenlerin 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, akt. Varol, 2010: 28).

Ekonomideki dalgalanmalar işgörenlerin işe olan bağlılıklarını değiştirebilmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada ekonomik kriz öncesinde, özellikle finans sektöründe işgörenlerin sıklıkla iş değiştirdiği, kriz sonrasında ise finans sektörüyle beraber tüm sektörlerde işgörenlerin bağlılığı ve motivasyonunun kriz öncesine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Güner, 2007: 49, akt. Varol, 2010: 28).

İş hayatına yönelik yapılan hukuksal düzenlemeler işe bağlılığı etkileyen diğer faktör olmaktadır. Özellikle işgören ile işveren arasında yapılan iş sözleşmelerindeki işgören için doğan borçlar ile iş hukukunda yer alan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda uygulanacak yaptırımlar işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Güner, 2007: 50, akt. Varol, 2010: 28-29).

#### **2.2.3.3.4. İşsizlik Oranı**

İşsizlik, çalışma yeteneğinde, isteğinde olan ve çalışmaya hazır kişilerin iş sahibi olamaması durumu olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalar, ülkelerdeki işsizliğin işe bağlılığı etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. İşsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda iş sahibi olan kişiler, yaptıkları işin değerini daha iyi anlamakta ve daha bağlı kalmaktadır. Çünkü işsizliğin yüksek olması beraberinde iş imkânlarındaki kısıtlılığı da getirmektedir. Dolayısıyla bu ülkelerde işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Her ne kadar işgörenlerin işleriyle ilgili şikâyetleri olsa bile, işsiz kalma korkusu bu şikâyetleri bastırmakta ve işgörenleri işine bağlı kılmaktadır (Güner, 2007: 49-50, akt. Varol, 2010: 29).

#### **2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

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

##### **2.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakta, işgörenin yenilikçiliği ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük

düzyeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987: 461, akt. Gale, 2010: 26-27). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000: 85-86, akt. Gale, 2010: 27).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işęörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanması da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işęörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987: 463, akt. Gale, 2010: 27).

#### **2.4.2. İımlı Örgütsel Bağlılık**

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir (Randall, 1987: 461, akt. Gale, 2010: 27). Gerçekten de bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurulur (Katz ve Kahn, 1977: 131-132, akt. Gale, 2010: 27).

İımlı bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987: 463, akt. Gale, 2010: 27). Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bu bağlılık profilinde işęörenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı; çalışanın örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve işęören daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir (Randall, 1987: 464, akt. Gale, 2010: 28).

İlimli bağıllık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli insiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağıllık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Wiener, 1982: 423, akt. Gale, 2010: 28).

### **2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağıllık**

Bu bağıllık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağıllık gösterirler. Yüksek örgütsel bağıllık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirir (Randall,1987: 464, akt. Gale, 2010: 28).

Yüksek örgütsel bağıllık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yenilikçiliği bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağıllık düzeyi, bazen de yenilikçiliğin yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005: 136, akt. Gale, 2010: 28).

Yüksek örgütsel bağıllık düzeyi ile birlikte yüksek iş bağıllığı olan işgörenler, 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 göz önüne alındığında bu bireyler, sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermezler (Blau ve Boal, 1987: 294, akt. Gale, 2010: 28-29).

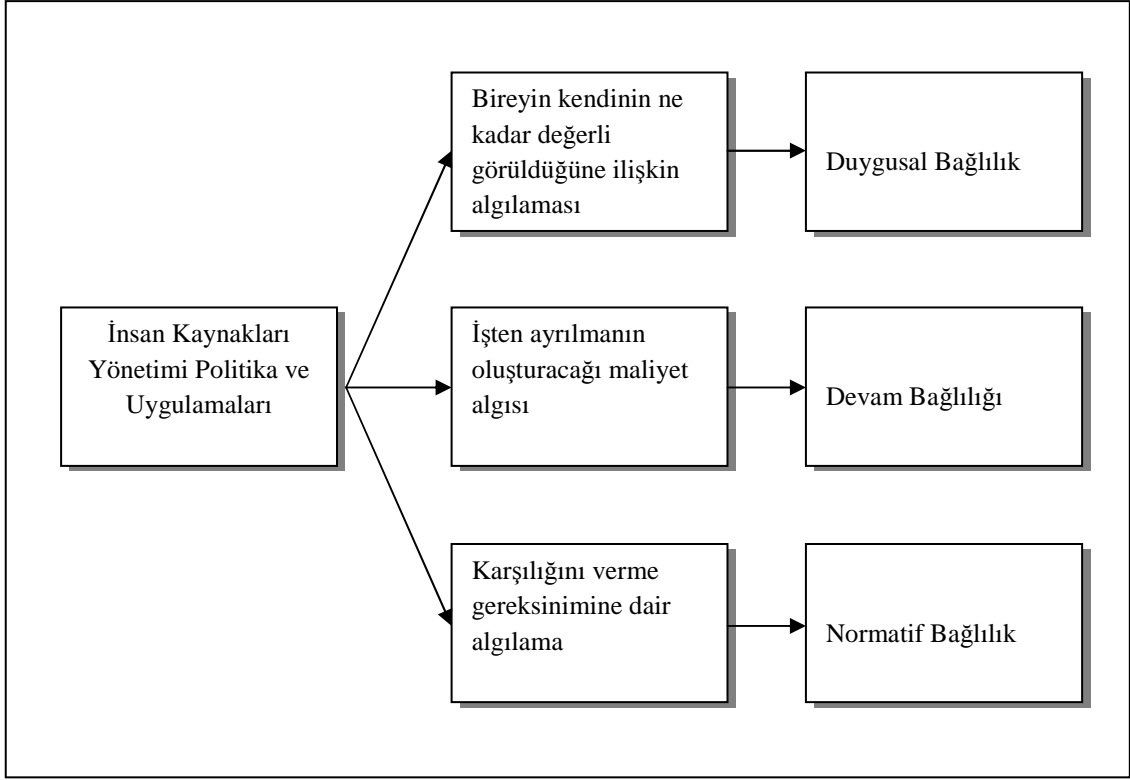
Örgütsel bağıllığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen en önemli sonuçlar yüksek bağıllığı olan çalışanların, örgütlerine yararlı olabilmek ve örgütü daha etkin kılabilmek için daha çok çalışmaya hazır oldukları, daha iyi performans gösterdikleri ve personel devir hızlarının daha az olduğu şeklindedir (Kamer, 2001: 32, akt. Gale, 2010: 29).

### **2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağıllık İlişkisi**

Meyer ve Allen (1997: 67) Şekil 2.1.'de görülen modelinde bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının başka mekanizmaları da harekete geçirerek üç tür örgütsel

bağlılığı (duygusal, devam, normatif) nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır (akt. Bakan, 2011: 115).

**Şekil 2.1.** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bağlılık



**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1997: 69, akt. Bakan, 2011: 115

Meyer ve Allen'in modeline göre örgüt tarafından uygulanan insan kaynakları politikaları farklı örgütsel bağlılık türlerini bireyde oluşturduğu farklı algılamalar ile şu şekilde etkileyebilir (Bakan, 2011: 115-116):

- İnsan kaynakları yönetimi politikaları, çalışanlarda kendilerine örgütün değer verdiği algısını oluşturuyor ise, bu durum çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.
- İnsan kaynakları yönetiminin uygulanması sonucunda çalışanların örgüt içerisinde elde etmiş oldukları maddi veya manevi kazanımlar başka bir örgüte transfer olduğunda aynı düzeyde elde edilemeyecek ise çalışanlar örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek olacağını farkına varacak ve mevcut örgütlerine olan devam bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir. Örneğin bir işgörenin yetenek ve bilgisine en uygun işi çalıştığı örgütte yerine getirdiğinden dolayı çok yüksek bir ücretle çalıştığı varsayalım. Bu işgören yetenek ve

bilgisine bu derece uygun, dolgun ücretli bir işi bir başka örgütte bulamayacak ise bu durumda işgören başka bir örgütte aynı özlük haklarının kendisine sunulamayacağını bilincinde olacağından çalıştığı örgütüne yönelik devam bağlılığı güç kazanmış olacaktır.

- İnsan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanması sonucunda çalışanlar örgütlerinin kendilerine önemli yatırımlar yaptıklarını algıarlarsa, bu yatırımın karşılığını örgüte ödeyebilmek amacıyla örgüte yönelik normatif bağlılık duygusu besleyebilirler. Örneğin bir örgütün çalışanlarının bir kısmını, bilgi ve becerilerini arttırmak için 1-2 yıllığına yurt dışına gönderdiğini düşünelim. Bu işgörenler kendilerine yurtdışı eğitimleri boyunca destek sağlamış olan örgütlerine karşı bir minnettarlık borcu olarak normatif bağlılık duygusu içerisine girebilirler. “Bana bu kadar emek vermiş olan örgütümü nasıl terk edebilirim?” mantığıyla örgütün bir üyesi olarak kalmaya gönüllü olabilirler.

### **2.3. Adalet Algısı Açısından Güven Faktörü**

Örgütlerde güven algısının oluşumunda en önemli değişkenlerden birisi örgütsel adalettir. Örgütte, adaleti dağıtan kurallar ve bunları uygulayan kişilerin adalet kurallarını adil bir şekilde uygulayıp uygulamaması güven ya da güvensizlik oluşturmada büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerde yönetici ve işgörenler arasında güven algısının oluşmasında adalet algısının önemi büyüktür. (Polat, 2009: 104)

#### **2.3.1. Güven Faktörü Kavramı ve Örgütsel Güven**

Günümüzde örgütler hızlı bir değişim ve gelişim sürecine girmişlerdir. Değişen ekonomik yapılar, gelişen teknoloji, müşteri taleplerindeki farklılaşmalar ve değişen pazar şartları örgütleri yaşamlarını devam ettirebilmek için yeni arayışlar içine girmeye sevk etmiştir. Bu yeniden yapılanma çabaları içinde yöneticilerin üzerinde en fazla durdukları konulardan biri örgütsel güvendir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-150, akt. Kılınç, 2010: 48).

Kalite anlayışının değişmesi, müşteri memnuniyetinin ön plana çıkması ve ürün çeşitliliğinin önem kazanması şirketleri yapısal değişiklikler yapmaya zorlamıştır. Bu yenilikleri gerçekleştirme ve örgütü çağa uygun bir yapıya büründürme noktasında



güven faktöründen faydalanma fikri ön plana çıkmıştır (Toprak, 2006: 54, akt. Kılınç, 2010: 48). Örgütsel ilişkilerde güven, sosyal sermayenin temeli ve örgütsel ilişkilerin önemli bir bileşeni olarak görülmeye başlanmıştır. Klasik dönemde var olan çalışanların güvenilmez oldukları, sürekli denetim ihtiyacı duydukları ve yöneticilerin hiçbir zaman çalışanlara güvenmemeleri gerektiği inancı, çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılmalarını engellemiş ve örgütleri sert bir bürokratik yapıya büründürmüştür. Daha sonra örgütlerin bireysel gelişimi desteklemeleri fikri ortaya çıkmıştır. Neo-klasik dönem adı verilen bu dönemde çalışanlar ön plana alınmış ve onların kişisel gelişim göstermeleri örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından kritik bulunmuştur. Yeni dönem yönetim anlayışında örgütsel etkinlik için güven gerekli görülmüş ve güven olmaksızın örgütlerin başarı sağlayamayacağı fikri ağır basmıştır (Yılmaz, 2006: 40, akt. Kılınç, 2010: 48).

Erdem'e (2003) göre, bugün örgütlerin yaşadığı sorunların başında güven eksikliği gelmektedir. Başarılı örgütler güven rüzgârını arkasına almış örgütlerdir. İnsan ilişkilerinin ve işbirliğinin her düzeyde yaşandığı örgütsel yaşamda, insan ilişkileri ve işbirliği ile ortaya çıkan sinerji, örgütün yapısını ve işleyişini doğrudan etkilemekte ve bu sinerji ancak güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde ortaya çıkabilmektedir. Günümüz örgütleri her an değişime hazır, daha esnek yapılanmalara sahip ve paylaşılan bir misyon ile yönetilen örgütler olduğundan değişimlere hızlı tepki verebilmek ve çağın gerisinde kalmamak için örgütler, her an iletişim halinde ve işbirliği içinde olacak vasıflı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Böyle bir durumda, örgütlerin yapacağı en önemli iş ellerindeki insan kaynağını geliştirmek ve bundan en iyi şekilde istifade etmenin yollarını aramaktır. Güveni kurumsallaştırmış ve örgütün her kademesine yaymış bir yönetim, kişisel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi anlamında diğer örgütlere göre daha avantajlı bir konumda olacaktır (akt. Kılınç, 2010: 48-49).

### **2.3.2. Güven Faktörü Kavramının Tanımı ve Özellikleri**

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 (akt. Polat, 2009: 4-6):

- İki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına dayalı savunmasız kalma istekliliğidir (Neveu, 2004).
- Bir bireyin başkalarının iyi niyetli olacağına ve kendisinin beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahminidir (Neveu, 2004).
- Risk durumlarında, karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentilerdir (Lewicki ve Bunker, 1996).
- Bir tarafın diğer tarafın aleyhinde davranmayacağı, çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar, tahminler ve beklentilerdir (Robinson, 1996).
- Bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir (Chow ve Holden, 1997).
- Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir (Fukuyama, 2000).
- Bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk oluşturmayacağından emin olmasıdır (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, akt. Özler, 2010: 23).

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

- Güvenen kişinin savunmasızlığında artış,
- Güvenilen kişinin davranışlarının daha az kontrol edilmesi ya da hiç kontrol edilmemesi,
- Olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi) ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi,
- Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması,

- Güvenin risk oluşan durumlarda ortaya çıkması,
- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması,
- Zamanla gelişmesi.

### 2.3.3. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, otuz yılı aşkın bir süredir yönetim biliminde araştırma konusudur (Wahlstrom ve Louis, 2008: 458, akt. Kılınç, 2010: 41). Örgüt içinde güven temeline dayanan ilişkilerin kurulabilmesi, amaçlara ulaşmada ve etkili bir ekip kurmada oldukça önemli bir unsurdur. Güvenin tam olarak yerleşmediği örgüt ortamlarında ise etkili ekiplerin kurulabilmesi, takım çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi oldukça güçtür (Asunakutlu, 2001: 5, akt. Kılınç, 2010: 41).

Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Lim, 2009: 45, akt. Kılınç, 2010: 41). Örgütsel güven, örgütte çalışan herkesin hissettiği güven ve destektir (Yılmaz ve Atalay, 2009: 341, akt. Kılınç, 2010: 41). Örgütsel güven kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır (Polat, 2007: 46, akt. Kılınç, 2010: 41):

- Örgütsel güven, yöneticilerin verdikleri sözün arkasında duracaklarına dair çalışanların besledikleri inançtır (Mishra ve Morrissey, 1990).
- Örgütsel güven, örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle, örgüte olan toplu yönelimi ifade eder (Zaheer ve ark., 1998).
- Örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur (Taylor, 1989).

Son yıllarda güven kavramı yönetim araştırmalarında sıkça yer almaktadır (Becerra ve Gupta, 2003: 32, akt. Kılınç, 2010: 41). Örgüt içinde güven ortamının oluşması, astlar ve üstler arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması örgütsel performansı, üretkenliği ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Straiter, 2005: 86, akt. Kılınç, 2010: 41). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması ve çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymaları, örgütlerine duygusal açıdan

bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmak istemeyen çalışanlar oluşturabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran etmenlerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:139, akt. Kılınç, 2010: 42).

Örgütsel güven, riskli durumlarda bile çalışanın, örgütün uygulamalarından ve politikalarından emin olması ile bu uygulamalara ve politikalara karşı olumlu beklentilere sahip olmasıdır. Bu bakımdan, örgütsel güven çalışanın örgütsel destek anlayışını ve yöneticilerin güvenilir olduğuna dair inancını yansıtan ve örgütün insan ilişkilerinde açık, duyarlı ve güvenilir olması ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilebilir. Güvenin örgütsel hayatta önemli bir yeri vardır. Örgüt içinde güvenilir bir atmosferin oluşturulması örgütsel gelişimin temellerini atacaktır. Güven ortamının sağlandığı örgütlerde, açık ve paylaşımcı bir örgüt iklimine, sorumluluk duygusu taşıyan çalışanlara, etkili üretime ve örgütsel bağlılığa, takım çalışmasına, iş doyumuna ve karara katılım süreçlerine tanık olmak mümkündür (Yılmaz, 2008: 2293-2299, akt. Kılınç, 2010: 42).

Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyeleri arasında bir uyumdan ve bütünlükten bahsetmek mümkündür. Örgütsel güvenin sağlandığı ortamlarda örgüt üyeleri birbirlerine güvenir ve dürüst davranırlar. Örgütle ve örgütsel amaçlarla daha iyi özdeşleşirler. Bu tür örgütlerde çalışanlar daha yapıcı olurlar ve daha yenilikçi fikirler üretebilirler (Aktuna, 2007: akt. Kılınç, 2010: 42).

### **2.3.3.1. Örgütsel Güvenin Önemi**

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 kurum 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 kurum 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, akt. Özler, 2010: 33).

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).

### **2.3.3.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları**

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalara bakıldığında, bu çalışmaların üç ayrı unsur çerçevesinde yapıldığı görülmektedir. Bunlar; Kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güven olarak ortaya çıkmaktadır (Molla, 2011: 58).

#### **2.3.3.2.1. Kuruma Güven**

Güven ortamının oluşumunda örgütsel faktörler oldukça büyük yer tutar. Bu nedenle insan kaynakları politikalarının güveni artırıcı yönde uygulanması gerekmektedir. İşe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, eğitim, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarının tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güven ortamının oluşmasında büyük rol oynayacak, güvensizlik oluşturacak davranışların ise yok edilmesi konusunda yardımcı olacaktır (Molla, 2011: 58).

Kısaca örgütün yapısı, kültürü ve insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini olumlu

yönde arttıracaktır. 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 oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (akt. Omarov, 2009: 30-31):

- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması,
- Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması,
- Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması,
- Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesidir.

#### **2.3.3.2.2. Yöneticilere Güven**

Örgütlerde yöneticilik, daha çok, örgütü temsil etme, grup çalışmasını koordine etme ve amaçlar doğrultusunda onları yöneltme eylemi ve işlevidir (Özgen, 2003: 112, akt. Eğerci, 2009: 63). Bu eylemde başrol oynayan yönetici örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayarak etkin bir örgüt oluşturmakla görevli kişidir (Dinç, 2007: 29, akt. Eğerci, 2009: 63).

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223, akt. Eğerci, 2009: 63). Bu nedenle farklı kültürlerle donatılmış ve kuruma çalışmak üzere gelen insanlar için onların benimseyecekleri ya da en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu dengenin kurulması durumunda işgörenlerin kendilerini bir bütünün parçası olarak kabul edebilmeleri, huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır. Aksi takdirde ise çalışanlarda iş verimsizliği, performans düşüşü, tatmin olmama gibi sonuçlarla karşı karşıya kalınabilecektir. Bu yüzden

yönetici işgörenin sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurum amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve işgörenin işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır (Dinç, 2007: 29, akt. Eğerci, 2009: 63).

Örgütü amaçlara göre yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşmektedir. Bundan dolayı örgütle ilgili grupların yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanılması gerekmektedir. Bunun yapılması ise liderlik özellikleri göstermeyi gerektirmektedir (Yılmaz, 2004, akt. Eğerci, 2009: 63).

#### **2.3.3.2.3. 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).

Tutumlar, düzenli ve sürekli olan inanç ve duyguların toplamıdır. Bu inanç ve duygular çalışanın, örgüte, diğer çalışanlara ya da belli bir duruma karşı belirli bir biçimde davranmasına yol açar. Çünkü sosyal etkileşim kısmen geçmiş deneyimlere ve beklentilere dayalı olduğundan, çalışanların diğerlerine karşı olan tutumlarının temelinde bu kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki geçmiş deneyimleri ve etkileşimleri bulunmaktadır. Bu anlamda tutumlar güvenin gelişimi ve güvenin değerlendirilmesi için altyapı oluştururlar (Aktuna, 2007: 84, akt. 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).

#### **2.3.3.3. Örgütsel Güven Modelleri**

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri ortaya konacaktır (Tüzün, 2006: 37).

### 2.3.3.3.1. Mishra Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını oluşturduğunu söylemiştir (Shockley-Zalabak ve ark., 2000: 36, akt. Tüzün, 2006: 37).

Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Tablo 2.2.'de gösterilen Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar (Mishra, 1996: 114, akt. Tüzün, 2006: 37);

- (a) yeterlilik,
- (b) açıklık,
- (c) ilgililik,
- (d) itimat edilirliktir.

**Tablo 2.2.** Mishra Güven Modeli Boyutları

<b>Boyut</b>	<b>Anlam</b>
<b>Yeterlik</b>	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
<b>İtimat Edilirlik</b>	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.
<b>Açıklık</b>	Güvenen ve güven duyulan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
<b>İlgililik</b>	Diğerlerinin refah ve menfaatlerine yönelik ilgiyi yansıtır.

**Kaynak:** Ovaice, 2001, akt. Tüzün, 2006: 38

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. (Shockley-Zalabak ve ark., 2000, Tüzün, 2006: 38).



Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Örgütsel düzeyde Butler (1991: 643) güvenin deneysel ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Mishra,1996, akt. Tüzün, 2006: 38). Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını oluşturanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak ve ark., 2000, akt. Tüzün, 2006: 38).

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Shockley-Zalabak ve ark., 2000, akt. Tüzün, 2006: 38). Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir kesimin diğer kesimi savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra (1996) ilgililiği, grup örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Shcokley-Zalabak, Ellis ve Winogard ise, tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, ilgililik ile ilişkilendirmiştir (Shockley-Zalabak ve ark., 2000, akt. Tüzün, 2006: 39). İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlarlar (Mishra, 1996, akt. Tüzün, 2006: 39).

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Shockley-Zalabak ve ark., 2000, akt. Tüzün, 2006: 39). Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir (Mishra, 1996, akt. Tüzün, 2006: 39). İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler (Shockley-Zalabak ve ark., 2000, akt. Tüzün, 2006: 39). Görüldüğü gibi Mishra modelini oluşturan dört öge, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen öğeler grubudur. Başka bir deyişle, bu modelde güven sistemleştirilmiş ve

modelin boyutlarını oluşturan öğeler sistemin elemanları durumuna gelmiş gibi algılanabilmektedir (Tüzün, 2006: 39).

### 2.3.3.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayrımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Tablo 2.3.’te Bromiley ve Cummings (1996) güven matrisi tanımlaması yer almaktadır (akt. Tüzün, 2006: 39-40).

**Tablo 2.3.** Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

GÜVEN PARÇALARI				
G Ü V E N  B O Y U T L A R I		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	İyi Niyet Çabasında Olma			
	Davranışlarda Dürüst Olma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

**Kaynak:** Bromiley ve Cummings, 1996, akt. Tüzün 2006: 40

Bromiley ve Cummings (1996: 303), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin; açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını, dürüst olmayı, şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler

arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır (akt. Tüzün, 2006: 40).

Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenilir bireyin davranışlarının sözleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranış” daha önce belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır (akt. Tüzün, 2006: 40-41).

### **2.3.3.3.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli**

Mishra'nın (1996) tanımladığı dört farklı güven boyutuna; yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar (akt. Tüzün, 2006: 41).

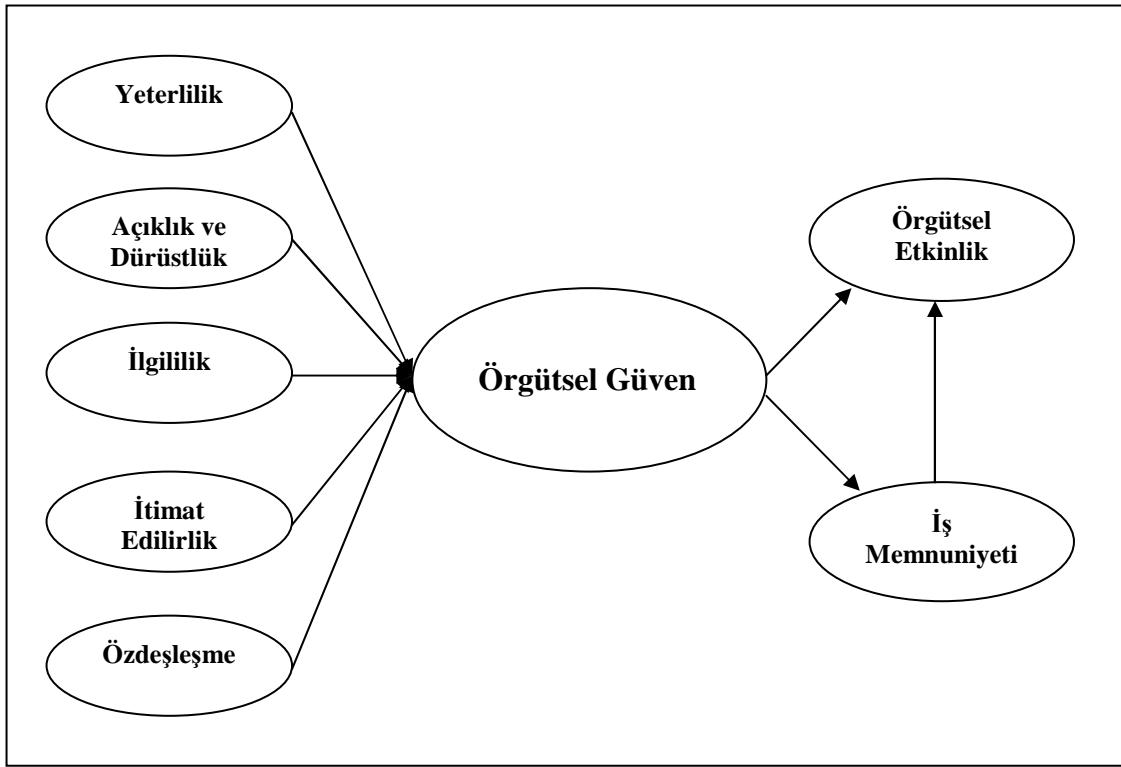
Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Cheney, 1983; Tompkins ve Cheney, 1983, akt. Tüzün, 2006: 41).

Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır. Yeterlilik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve

örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Shockley-Zalabak ve ark., 2000, akt. Tüzün, 2006: 41-42).

Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000) çalışmasında örgütsel güven ve ilişki içerisinde olan unsurları, iş memnuniyetini ve algılanan örgütsel etkinliği Şekil 2.2.'de yer alan parametrelerle göstermiştir (akt. Tüzün, 2006: 42).

**Şekil 2.2.** Shockley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri



**Kaynak:** Shockley-Zalabak, ve ark., 2000, akt. Tüzün, 2006: 42

Şekil 2.2.'de de görüldüğü üzere model Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000), tanımladıkları güven boyutları, örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Buna ilişkin olarak örgütsel güven oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir (akt. Tüzün, 2006: 42-43).

#### **2.3.3.3.4. Whitener'in Yönetsel Güvenilirlik Modeli**

Whitener ve arkadaşlarının (1998: 513) geliştirdiği astların yöneticilere güven duymalarını sağlayan unsurları açıklayan bu modelde beş unsur tanımlanmıştır (akt. Çubukçu, 2010: 19-20).

- Davranışlarda tutarlılık; geçmişte benzer durumlara verdiği tepki gelecekte yöneticinin davranışlarının tahmin edilebilir olmasına yardımcı olması,
- Davranışlarda dürüstlük; yöneticinin davranışları ile sözleri arasındaki uyum, doğruyu söylemesi ve sözlerini yerine getirmesi,
- Kontrolün paylaşımı ve dağılımı; güven, bir anlamda karşındakine güvendiğini hissettirmekle başlar bu bağlamda örgütlerde kontrol yetkisinin paylaşımının ve niteliğinin önem kazanması,
- Doğru ve açıklayıcı iletişim; kararlara ilişkin doğru, yeterli ve zamanında bilgi verilmesi ile fikirleri açıkça ifade edebilme özelliği,
- İlgi ve özenin gösterilmesi; çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık ve ilgi gösterilmesi, çalışanların çıkarlarının korunması, çalışanların istismar edilmemesidir.

Whitener ve arkadaşlarına (1998: 513) göre örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yönetici davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticinin sorumluluğundadır. Dolayısıyla yönetsel güvenilirlik modeline göre, yöneticilere güvenin sorgulanması örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yoludur (akt. Çubukçu, 2010: 20).

#### **2.3.3.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Bireyin sosyal hayatındaki ilişkilerin temel taşlarından biri olan güven, örgüt içinde kurulan ilişkilerde de ayrı bir öneme sahiptir. Bu önemli unsur çalışan açısından olduğu kadar örgüt açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır (Çetinel, 2008: 36). Erdem'in (2003: 153) belirttiği gibi bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konuda neden kolay taraftar bulamadıkları ya da örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan her türlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri gibi sorunlar, yapısal ve teknik özelliklerden çok örgütün beşeri özellikleri ile ilgilidir. Bu beşeri özellikler içindeki temel gerekçe ise güven sorunudur (akt. Çetinel, 2008: 36).

Güven bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğinin oluşmasını sağlayan en önemli etken olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi işbirliği davranışı güvene gerek kalmadan da gelişebilmektedir. Ancak güvenden yoksun bir şekilde caydırıcı önlemler ya da işbirliğine teşvik eden ödüller nedeniyle gelişen işbirliği

davranışının garantisi yoktur. Güvenin olmadığı ortama hâkim olan şüphenin bireylerin birbirlerinden çekinmesine sebep olacağı açıktır. Böyle bir ortamda gelişen işbirliği davranışının süresi ve kalitesi konusunda şüpheler bulunmaktadır. Güven ortamında oluşan işbirliği ise gönüllülük esasına dayalı olacağından işbirliği davranışının süresi ve kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Çetinel, 2008: 37).

Örgüt ortamında daima risk, belirsizlik ve bağımlılık bulunmaktadır. Bireyler iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da örgütleriyle girdikleri ilişkilerde risk almakta ve karşı tarafın kararlarına bağımlı olmaktadır. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasında güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasını sağlayarak örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Güven, karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetlerden elde edilecek sonuçları olumlu 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 (akt. Çetinel, 2008: 38).

Güven çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasında da önemli bir etkendir. Aykan'ın (2007) bildirdiğine göre Blumenthal ve arkadaşları (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 arkadaşları (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 (akt. Çetinel, 2008: 38).

Yapılan çalışmalarda elde edilen bir diğer bulgu ise çalışan performansı ve güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğu yönündedir. Brower ve arkadaşları (2000: 227) yaptıkları çalışmada çalışanların, liderlerinin kendilerine güvendiğini düşündüklerinde performanslarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde Erdem ve arkadaşları (2003: 337) da takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada takımlarda güven artışının, takımların yaptıkları önemli hataların azalmasını ve böylece takım performansının artmasını sağladığını tespit etmişlerdir (akt. Çetinel, 2008: 38).

Güven ortamının sağladığı olumlu sonuçların aksine güvensizliğin var olduğu bir örgütte ise bireyler, kendi kişisel çıkarlarının peşine düşerler ve bunun sonucu olarak da takım çalışmasından kaçarak bağımsız olmak isterler. Bu durum takım üyelerine güvenmemenin doğal sonucudur. Buna karşılık yüksek güven seviyesinin olduğu bir örgütte doğal olarak bireyler takım çalışmasına daha isteklidir (Çetinel, 2008: 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 (akt. Çetinel, 2008: 40). Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eden birey zamanla örgütle adeta özdeşleşir. Sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılık artar (Çetinel, 2008: 41).

### **2.3.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi**

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. Bu nedenle örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2011: 168-169).

Yeni nesil örgütlerin temel sorunlarından birisi olan örgütsel bağlılık oluşturma, güven temelli bir örgütsel yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. 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 getiriye elde etmekle yetinmeyecek, örgütsel bağlılık oluşturma konusunda da daha avantajlı olacaklardır (İnce ve Gül, 2005; Demirel, 2008, akt. Bakan, 2011: 169).

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, akt. Bakan, 2011: 169). 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).

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 ark., 2004: 234; Ruyter ve Wetzels, 1999: 57, akt. Bakan, 2011: 169).

#### **2.3.4. Adalet Kavramı ve Örgütsel Adalet**

Örgütlerin işgörenlere adil davranmaları, onlara uygun bir çalışma ortamı oluşturmaları işgörenleri motive edecek ve örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerini etkileyecektir (Aktaş, 2010: 73).



Örgütsel adalet kavramı ise; sosyal bir alan olan iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgüt içerisindeki işgörenlerin örgütü adil algılama düzeyi olarak tanımlanan örgütsel adalet, işgörenlerin işleriyle ilgili düşünce ve eylemlerinin temelini oluşturmaktadır (Aktaş, 2010: 73).

#### **2.3.4.1. Adalet Kavramının Tanımı ve Özellikleri**

Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar çok eski zamanlardan beri adaletin gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kaynakların çoğu, örneğin Hamurabi Kanunları, sosyal adalet konusu üzerinde durmuş ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin, kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca her kültürün efsane ve masallarının adaletle ilgili dersler vermeye çalıştığı görülmektedir. Aslında kendisine adaletli davranılmasını istemek insanın doğasında var olan bir güdüdür. Kişiler çok küçük yaşlardan itibaren neyin adaletli neyin adaletsiz olduğunu algılamaya başlamaktadırlar (Folger ve Cropanzano, 1998: xv, akt. Çakmak, 2005: 19)

İlk çağlardan beri sözü edilen adalet, bir düşünürden bir diğerine göre değişen bir kavramdır. Bunun nedeni adaletin tanımlanmasında aslında ona duyulan özlemin ifade edilmeye çalışılmasıdır. Adalet, kişilerin uyum içinde yaşamalarında gerçek bir zorunluluk olarak ifade edilirken adaletsizlik ise karmaşanın tohumu olarak ifade edilmektedir (Esener, 2002: 52-58, akt. Çakmak, 2005: 19).

Türk Dil Kurumu ise adaleti aşağıdaki gibi tanımlamıştır (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.

#### **2.3.4.2. Örgütsel Adalet**

Bütün sosyal ortamlarda var olması bu kadar önemli olan adalet kavramının örgütlerde ihmal edilmesi ise imkânsızdır. Ancak adaletin örgütlerde dikkat edilen bir

kavram olarak araştırılması hukuk ve sosyal bilimler alanlarında araştırılmasına göre nispeten daha yeni bir konudur (Çakmak, 2005: 19).

Örgütlerde adalet konusunun araştırılmasının son otuz yıldan uzun bir zamandır önem kazandığı görülmektedir. İşte 1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır (Greenberg, 1990: 400, akt. Çakmak, 2005: 20).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Folger ve Cropanzono, 1998: 110-111, akt. Çakmak, 2005: 20).

Günümüzde yoğunlaşan rekabet nedeniyle örgütlerin ayakta kalabilmeleri çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmelerine bağlıdır. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmeleri ise çalışanlarının iş tatmin, motivasyon, performans düzeylerine bağlıdır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir konudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279, akt. Çakmak, 2005: 20).

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 görülmüş ve örgütlerde yaşanan stres ve gerginliğin en üst seviyeye ulaştığı belirlenmiştir (Schminke ve ark., 2000: 294, akt. Çakmak, 2005: 21). Çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını ve örgütün verimliliğini belirlemede önemli bir yeri bulunan örgütsel adalet kavramı örgütlerin üzerinde dikkatle durmaları gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakmak, 2005: 21).

### 2.3.4.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel davranışta, adaletin algısal bir durum olduğu görüşü hakim olmuştur. Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Genel olarak örgütsel adalet literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları savunulmaktadır (Söyük, 2007: 1).

Adil olmayan yöneticilerle çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramının özünde, çalışanın örgüt içinde kendi gayretlerinin sonuçları ile diğer çalışanların gayretlerinin sonuçlarını değerlendirmeleri ve bir sonuca varmaları gelmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işgücü dönüşümü, yönetime güven ve örgütsel bağlılık, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir (Söyük, 2007: 2). Bruge örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasının önemli olduğunu üç nedenle açıklamıştır. Bunlar (Yılmaz, 2004: 6, akt. Aktaş, 2010: 79);

- Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
- Örgütlerin en önemli kaynağı işgörenlerdir. İşgörenlere nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkilemektedir.
- Daha eğitilmiş işgörenlere doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. İşgörenler daha vasıflı ve eğitilmiş hale geldikçe sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerlerinde saygı ve samimiyette beklemektedirler.

### **2.3.4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adaletle ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin genel olarak üç farklı boyutunun ele alındığı görülmüştür. Bu boyutlar dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti işgörenin elde ettiği kazanımlar ve dağıtımlar ile ilgili iken, prosedür adaleti dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlere odaklanmıştır. Son olarak etkileşim adaleti ise, işgörenler arasındaki ilişkinin niteliğini inceleyen bir kavramdır. Ancak, bazı araştırmacılar etkileşim adaletinin yapısı itibariyle prosedür adaletini etkilediğini, unsurlarının birbirlerinden ayıramayacağını savunmakta ve etkileşim adaletinin prosedür adaletinin içinde sınıflandırılması gerektiğini öne sürmektedirler. Buna göre etkileşim adaleti bağımsız bir boyut değildir ve prosedür adaletinin bir bileşenini oluşturmaktadır (Aktaş, 2010: 80).

Prosedür adaleti ve etkileşimsel adaletin tek bir boyut mu, yoksa iki farklı boyut mu olduğu tartışmaları devam etse de genel olarak farklı boyutlar oldukları kabul edilmiştir. Bunun nedeni yapılan çalışmalar her ikisinin de ayrı korelasyonları olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak dağıtımsal adalet, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278, akt. Aktaş, 2010: 80).

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar Adams'ın kazanımların adillliğini incelediği Eşitlik Teorisi'ni temel alan dağıtım adaleti ile başlamıştır. Eşitlik Teorisi ve diğer dağıtım adaleti modellerinin işgörenlerin adaletsiz durumlardaki tepkilerini açıklamadaki yetersizliklerinden dolayı araştırmaların yönü prosedür adaletine doğru dönmüştür. Elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerinin adillliğini araştıran prosedür adaleti, yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre kazanımların dağıtımının her zaman dağıtım süreçleri kadar önemli olmadığını ortaya çıkması sonucu etkileşim adaleti ile genişletilmiştir. Etkileşim adaleti ise, prosedürler uygulanırken işgörenler arasındaki ilişkilerin adillliği ile ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279, akt. Aktaş, 2010: 81).

#### **2.3.4.3.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, temelini sosyal adalet konusundan alan bir kavramdır. Buna göre dağıtım adaleti, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşülebilir nitelikteki

kaynakların toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Çakmak, 2005: 22).

Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005: 22).

Dağıtım adaleti ile ilgili ilk çalışmalar, Görelî Yoksunluk Teorisini takiben başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı sırasında başlayan Görelî Yoksunluk Teorisi araştırmaları, sosyal ve politik huzursuzlukları konu alan çalışmalara dayanmaktadır (Tyler, 1994: 850, akt. Çakmak, 2005: 22). Görelî Yoksunluk Teorisi ile ilgili araştırmalar, ilk olarak Stouffer ve arkadaşlarının 1949'da Amerikan askerleri üzerinde yaptıkları çalışmalarından temelini almıştır (Markovsky ve Younts, 2001: 48, akt. Çakmak, 2005: 22) 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 ark., 1997: 95, akt. Çakmak, 2005: 22).

Dağıtım adaleti kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, kısaca kişinin kendi kazanım ve katkıları referans aldığı kişinin kazanım ve katkıları ile bir oran dâhilinde değerlendirdiğini ve bu değerlendirmeler sonucunda bir adaletsizlik algılayıp algılamadığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 400, akt. Çakmak, 2005: 22). Adams'ın Eşitlik Teorisi, Dağıtım Adaletinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Dağıtım Adaleti kapsamında incelenen bir diğer model ise Leventhal'in Adalet Yargı Modelidir. Bu model adalet algılarını belirlemede eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi farklı kuralların rollerini incelemektedir (Çakmak, 2005: 22-23).

Dağıtım adaleti literatürü tarihsel olarak incelendiğinde 1970'lerin sonu ve 1980'lerin ortalarının dağıtım adaleti üzerine yapılan çalışmaların en verimli dönemi olduğu görülmektedir. Bu dönemde çok sayıda teorisyen çalışmalarını Adams'ın teorisi üzerinde küçük değişiklikler yapmak ve bu çalışmaları ayrıntılandırmak üzerine inşa

etmişlerdir. Ancak son çeyrek asırdır dağıtım adaleti kavramının teorik boyutu ile ilgili nispeten çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. 1980'lerin ortalarından beri araştırmacılar ilgilerini ve dikkatlerini adaletin başka boyutlarına kaydırmaya başlamışlar ve dağıtım adaleti ile ilgili teoriler geliştirmekle çok az ilgilenmişlerdir. Bir döneme hâkim olan dağıtım adaleti üzerine son dönemde yapılan araştırmalar incelendiğinde dağıtım adaleti hakkında yeni teori geliştirmekle hatta var olan teorileri geliştirmekle ilgili olarak bile çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar sadece var olan teorileri yorumlamaktadır (Markosky ve Younts, 2001: 45-59, akt. Çakmak, 2005: 23).

#### **2.3.4.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların en çok ilgilendikleri konulardan birisidir. Katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulan eşitlik teorisi, kişilerin kendi kazanım ve katkılarını başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve sonra bu ilişkilerin adilliğini bir oran dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder (Greenberg ve Baron, 2000: 143, Çakmak, 2005: 23). Bu tanıma göre kişi kendi kazanım/katkı oranını başkasının kazanım/katkı oranıyla karşılaştırır. Buradaki “başkası”, karşılaştırmada referans alınan kişidir ve iş grubundan herhangi birisi, örgütteki bir diğer çalışan, aynı alandan bir kişi kısacası kişinin kendini karşılaştırabileceği hemen herkes olabilir. Ancak, kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi seçtiği görülmektedir. Örneğin cinsiyet açısından ele alındığında Major ve arkadaşları 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. Çakmak, 2005: 24).

Eşitlik Teorisi, Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisi ve 1950'lerde sosyal psikolog Leon Festinger tarafından geliştirilen Bilişsel Uyumsuzluk Teorisine dayanmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2002: 287, akt. Çakmak, 2005: 24).

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, akt. Çakmak, 2005: 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, akt. Çakmak, 2005: 24). 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).

Bütün bunlar kişilerin eşitsizlik durumunu eşitlik haline getirmek için verdikleri davranışsal tepkilerdir (Greenberg, 1990: 144, akt. Çakmak, 2005: 26) 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, akt. Çakmak, 2005: 26-27). 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 alarak Adams, kişinin eşitsizliği altı şekilde azaltabileceğini belirtmektedir (Çakmak, 2005: 27):

- 1- Katkılarını değiştirerek,
- 2- Kazanımlarını değiştirerek,
- 3- Bilişsel olarak katkı ya da kazanımlarını bozarak,
- 4- Alanı terk ederek,
- 5- Karşılaştırmaya temel alınan standartı değiştirerek,
- 6- Başkalarının elde ettiği kazanım ve katkıları bilişsel olarak bozmak suretiyle.

Eşitlik Teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunun temel kazanım olarak ücrete odaklandığı (Ivancevich ve Mattes, 1990: 138, akt. Çakmak, 2005: 27) 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, akt. Çakmak, 2005: 27) gibi sorular teorinin çok da açık olmayan kilit konularıdır. Adams'ın teorisine göre kişiler, kazanımlarının adilliğini değerlendirirken öncelikle



kazanımlarını katkıları doğrultusunda elde etmeyi beklemekte, daha sonra kazanım ve katkıları 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 adilliğini belirlemede tek kural olmadığını ve kişilerin hakkaniyetten başka kural ve ilkelere de dikkat ettiklerini saptamışlardır. Bu diğer dağıtım kurallarını ise Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli açıklamaktadır (Çakmak, 2005: 28).

#### **2.3.4.3.1.2. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli**

Dağıtım adaleti kapsamında incelenen modellerden diğer model Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modelidir. Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımların adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005; 28, akt. Aykut, 2007: 11-12).

Leventhal şunu belirtmektedir: Ödülleri katılım kuralına uygun şekilde dağıtan yönetici ya da örgüt uzun dönemdeki verimliliği arttırmak istegindedir. Bu dağıtım kararının benimsenmesi, ödüllerin katılım kuralına uygun dağıtılmasının yüksek motivasyon ve performans sağlayacağı beklentisinden kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2004; 16, akt. Aykut, 2007: 12).

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, yetki ve sorumlulukların,

görevlerin, iş yükünün adil biçimde dağıtılmaması olasıdır. Çünkü bütün topyekûn gözükmeyen. Dahası kaynakları mümkün olduğunca koruma ve harcamama kaygısı kimi zaman, dağıtımda adaleti sağlama gereğini gölgede bırakır. Bu açıdan bakıldığında, çalışma ortamında adaleti anlamak için dağıtımın adilliğini sorgulamak gerekli ise de yeterli değildir (Karaeminoğulları, 2006: 16, akt. Aykut, 2007: 12).

#### **2.3.4.3.2. Prosedür Adaleti**

Örgütsel adaletin ikinci türü prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı yerine, zaman zaman “işlemsel adalet” ve “uygulamaya ilişkin adalet” kavramları da kullanılmaktadır. Prosedür adaleti; fazla ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 118, akt. Söyük, 2007: 11).

Çalışanların karar alma sürecinde etkili oldukları veya alınan kararlara onay verdikleri örgütlerde prosedür adaleti algısı yüksek olacaktır. Bu adalet türü; karar verme süreci, çatışmanın çözümlenmesi süreci ya da bir örgütteki kaynak dağıtım süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2000: 145, akt. Söyük, 2007: 11).

Prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bu boyut, örgütlerde karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, çalışanların fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci alt boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Söyük, 2007: 11).

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

### 2.3.4.3.2.1. Kontrol Modeli

Kontrol Modeli, Thibaut ve Walker tarafından ileri sürülen ve prosedür adaletinin temelini oluşturan modeldir. İşgörenler esas olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenmektedirler. Bunun yanı sıra, kararların alınmasında kullanılan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istemektedirler (Yılmaz, 2004: 22, akt. Aktaş, 2010: 89). Kontrol Modeli, işgörenlerin elde ettikleri kazanımlar olumsuz olsa bile, kazanımların belirlenmesinde kendilerine kontrol izni veren süreçler olduğu sürece kazanımların adil olarak algılanacağını varsaymaktadır (Aktaş, 2010: 89).

Thibaut ve Walker hukuk alanında yaptıkları çalışmalarda hakemlik veya arabuluculuk gibi üçüncü bir bireyin belirleyici konumda olduğu uyumsuzluk çözümlerini incelemiştir. Çözümlerin süreç aşaması ve karar aşaması olmak üzere iki aşamadan meydana geldiğini belirtmişlerdir. İşgörenlerin bu aşamalarda karar verici konumdaki kişiyi etkileme olasılıklarını ise, süreç kontrolü ve karar kontrolü olarak tanımlamışlardır (Colquitt ve ark., 2001: 426, akt. Aktaş, 2010: 89). Süreç kontrolü işgörenlerin prosedürler üzerinde karar vermek için kullandıkları kontrol miktarı, karar kontrolü ise kararı etkileme üzerine sahip oldukları kontrol miktarı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, prosedürlerin, kendilerini etkileyen kararların alınmasında sürece katıldıklarını onlara hissettirilmesini istemektedirler. Kendi fikirlerini dile getirebildikçe, diğer işgörenlerin kararlarını etkileme fırsatına sahip olabildiklerini düşünmektedirler (Coetzee, 2005: 4-7, akt. Aktaş, 2010: 89).

Süreç kontrolüne göre işgörenler, bir uyuşmazlığı çözme çabası içindeki üçüncü kişiye karar kontrolünü bıraksalar bile, kararlar üzerinde kontrollerini artırmaya çalışırlar ve bunu dolaylı da olsa gerçekleştirebilecekleri araçları aramaktadırlar (Tyler, 1987: 333, akt. Aktaş, 2010: 89). Thibaut ve Walker, işgörenlerin süreç aşamasında kontrole sahip oldukları müddetçe karar aşamasında kontrolü bırakmaya razı olacaklarını ileri sürmüşlerdir (Colquitt ve ark., 2001: 426, akt. Aktaş, 2010: 89). Kontrol Modeli, bu niteliği ile bir taraftan dikkatleri karar alma süreçlerine çekerken, bir taraftan da dağıtım adaletinin kazanım odaklı bakış açısını devam ettirmektedir (Blader ve Tyler, 2003: 109, akt. Aktaş, 2010: 89).

#### **2.3.4.3.2.2. Değer Açıklayıcı Model**

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) etkileyemeseler bile kazanımlarının belirlenmesi sürecine katılarak dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol sahibi (süreç kontrolü) 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 algırlar. 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 cemreleri olarak açıklanmaktadır. Tyler, Rasinski ve Spodick (1985) bunu değer açıklayıcı model olarak adlandırmıştır (Çakmak, 2005: 34-35, akt. Aykut, 2007: 14).

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, 2007: 14).

#### **2.3.4.3.2.3. Grup Değeri Modeli**

Grup Değeri Modeli'nde işgörenler maddi kazanımlardan çok sosyal statü ve grup ilişkilerine değer verirler. Bu modelde işgörenler için örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu yolla sosyal statü kazandıkları, özgüven ve özsaygı oluşturdukları yapılarıdır. İşgörenler grup üyeliğini özsaygı, özgüven ve sosyal statü oluşturmak için bir araç gibi kullanırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5, akt. Aktaş, 2010: 90-91).

Grup Değeri Modeli'ne göre, işgörenler bir gruba dahil olmak ve o gruba ait olduklarını hissetmek istemektedirler (Aktaş, 2010: 91).

Grup Değeri Modeli, süreç kontrolün değer ifade eden etkilerini açıklamaktadır. Grup kimliği ve grup prosedürleri, grupların işler durumda olup olmadığını kontrol eden iki unsurdur. İşgörenler, kendi düşüncelerini dile getirmelerine prosedürlere tarafından izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Böylece grup süreçlerine değerli grup yeleri olarak iştirak edebilmektedirler. Dile getirmek tatminkar bir sonuç üretmeye bile, algılanan prosedür adaletinin değerini artırmaktadır (Coetzee, 2005: 4-7, akt. Aktaş, 2010: 91).

Grup Değeri Modeli prosedür adaletinin anlamını Kontrol Modeli'nde olduğundan daha geniş bir kavram olarak ele almıştır. Grup Değeri Modeli, rgtlerdeki işgörenlerin bir grupla ya da grubun karar vericileriyle uzun dönemli ilişkilerine odaklandıklarını ileri sürmektedir. İşgörenler örgütlerinden güvenilir karar vericilerle uygulanan tarafsız karar alma prosedrlерinin kullanılmasını beklemektedirler. İşgörenler aynı zamanda grup ve karar vericilerden nezaket, sayęı ve itibarlı davranışları hak eden ve kendilerinin grubun değerli birer yesi olduklarını hissetmelerini sağlayacak, öz sayęılarını artıracak şekilde davranmalarını beklemektedirler (Greenberg, 1990: 408, akt. Aktaş, 2010: 91).

Grup Değeri Modeli'ne göre, işgörenler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını  ilişkisel unsuru dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bunlar; işgörenlere taraflı davranılmaması, kararların kanıtlara dayanması, güven ve yöneticilerin işgörenlere kibar, sayęılı davranması olarak tanımlanmaktadır. Bu kurallara uyulması grubun sürekliliğini de sağlamaktadır (Bos ve ark., 1997: 96, akt. Aktaş, 2010: 91).

İşgörenlerin grup yesi olmak istemelerinin nedeni, kendilerini güvende hissetmek, yalnızlık hissinden kurtulmak ve sosyal statü sahibi olmak gibi nedenler olabilmektedir. İşgörenler sosyal statülerine önem vermektedirler ve statülerini değerlendirmek için tarafsızlık, güven ve konum gibi ilişkisel unsurlara dikkat etmektedirler. Bu unsurların varlığı işgörenlerin gruplarında değerli bir ye oldukları sonucuna varmalarına ve gruplarını adil olarak değerlendirmelerine sebep olacaktır.

Grup Değeri Modeli'nin, Kontrol Modeli gibi kazanım odaklı bir yaklaşım değil, ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu görölmektedir (Aktaş, 2010: 91-92).

#### **2.3.4.3.2.4. Prosedür Tercih Modeli**

Leventhal ve arkadaşlarının geliştirdiği Prosedür Tercih Modeli, prosedür adaleti algılamasına yol açan kriterlerin neler olduğunu belirtmesi açısından önemlidir (Yılmaz, 2004: 25, akt. Aykut, 2007: 15).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'in Adalet Yargı Modelinin bir uzantısı niteliğini taşımaktadır. Prosedür tercih Modeli, kişilerin dağıtım prosedürlerinin adilliğini 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 (Çakmak, 2005: 37, akt. 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.

#### **2.3.4.3.3. Etkileşim Adaleti**

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişikle ilgili 'etkileşim adaleti' araştırma konusu olmaya

başlamıştır. Çünkü çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler sadece dağıtım ile ilişkin kararlardan ve bu dağıtım karar verme sürecinden değil, çalışma ortamında bireylerin karşı karşıya oldukları beşeri ilişkilerden de etkilenmektedir. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Özmen ve ark., 2007: 22, akt. Tan, 2009: 127).

Etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulanması esnasında yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki çekim kuvveti olarak değerlendirilmektedir. Etkileşim adaleti karar vericilerin resmi prosedürleri oluşturması veya açıklaması ile ilgili algılanan davranış adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534, akt. Tan, 2009: 128). Bies, etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken bireylerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 79, akt. Tan, 2009: 128). Bir başka tanımla, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2004: 186, akt. Tan, 2009: 128). Adaletin bu boyutu, örgütte karar alıcılar yani adaletin kaynağı olanlar ile çalışanlar yani adaletin alıcıları arasındaki iletişim sürecine odaklanır (Kutunis ve Çetinel, 2009: 693, akt. Tan, 2009: 128).

Prosedür adaletinin çeşidi, sosyal yönü olarak değerlendirilen etkileşim adaleti Moorman'a (1991: 847) göre, dağıtım kararından etkilenecek kişiler ile dağıtımın kaynağı arasındaki etkileşim; ya da karar alma sürecinde çalışanlara neyin nasıl söyleneceği olarak tanımlanır. Bireyler, karar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğuna ve bu prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmadığına dikkat ederler. Prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın (muamelenin) kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur (Yaylı ve Çöp, 2009: 182, akt. Tan, 2009: 128).

Etkileşim adaleti kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından ortaya konulmuştur. Bies ve Moag etkileşim adaletini "adaletin iletişim kriteri" olarak adlandırmışlardır. Onlara göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden farklı bir adalet türüdür çünkü prosedürler örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederken etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal mübadeleye işaret etmektedir. Bies ve Moag'a göre (1986) çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler

sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Özmen ve ark., 2007: 22, akt. Tan, 2009: 128).

Etkileşim adaleti iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi “kişilerarası duyarlılık” boyutu ikincisi ise “bilgi verme” ya da “açıklama yapma” boyutudur. Kişilerarası duyarlılık boyutu, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003: 79, akt. Tan, 2009: 128-129). Dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar daha düşük performansa, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir (Yıldırım, 2009: 379, akt. Tan, 2009: 129). Bilgi verme ya da açıklama yapma boyutu ise, çalışanların örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtım kararlarının ve bu kararları almada takip edilen aşamaların gerekçelerinin ve mantığının bu kararlardan etkilenen bireylere yeterli ve açık olarak açıklanmasıyla ilgilidir. Prosedürel adaletin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut; üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır (Tutar, 2007: 99, akt. Tan, 2009: 129).

Adil etkileşim, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini (örneğin, astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir. Adil etkileşim, kişinin maruz kaldığı kişilerarası uygulamaların niteliği ile ilişkili olduğundan, uygulamanın belirli biçimleri adil olarak algılanırken, diğerleri adil olarak algılanmaz (Yıldırım, 2009: 378, akt. Tan, 2009: 129).

Çalışanların etkileşim adaleti algısı, örgütteki yöneticilerin bireylere yaptıkları açıklamalar ve çalışanlara karşı olan davranışlarından etkilenmektedir. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar (Özdevecioğlu, 2003: 79, akt. Tan, 2009: 129). Çalışanlar gerekli hassasiyeti yöneticilerinden göremezlerse ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünürler



(Özdevecioğlu, 2004: 186, akt. Tan, 2009: 129). Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003: 79, akt. Tan, 2009: 129). 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: 129-130).

### 2.3.5. Örgütsel Adaletin Teorik Boyutları

Örgütsel adalet yazını incelendiğinde, örgütsel adalete ilişkin teorilerin kazanımların adilliğini temel alarak geliştiği görülmektedir. Örgütlerde adalet konusunun kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ile başlamış ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile şekillenmiştir (Greenberg, 1987: 11, akt. Tan, 2009: 110-111).

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 2.4.'te görüldüğü gibi dört farklı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır (Tan, 2009: 121).

**Tablo 2.4.** Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

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

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 10, akt. Tan, 2009: 111

Reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatır. Bu teoriler, adil olmayan durumlara gösterilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusuyla 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 teorileri ise kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliğini konu almaktadır (Greenberg, 1987: 10, akt. Tan, 2009: 111).

#### **2.3.5.1. Reaktif – İçerik Teorileri**

Reaktif-içerik teorileri, 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 düzeltecek 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, akt. Tan, 2009: 112).

#### **2.3.5.2. Proaktif – İçerik Teorileri**

Proaktif içerik teorileri, çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerinin 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, akt. Tan, 2009: 112).

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 dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın “eşit paylaşım” ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1990: 401, akt. Tan, 2009: 112).

### **2.3.5.3.Reaktif – Süreç Teorileri**

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri hukuktan türetilmiş teorilerdir. Bu kategoride yer alan başlıca teori Thibaut ve Walker’ın (1975) “Prosedür Adaleti Teorisi” dir. Bu teoriye göre kişiler temel olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenirler ve kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç üzerinde de kontrol sahibi olmak isterler (Tan, 2009: 116-117).

Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987: 14, Tan, 2009: 117). Teorisyenler, prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin de iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır. Teoriye göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Özen, 2002: 111, Tan, 2009: 117). Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin sonucunda alınan kararların, süreç kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır (Tan, 2009: 117).

#### **2.3.5.4. Proaktif – Süreç Teorileri**

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 prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. 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. Tan, 2009: 117-118).

#### **2.3.6. Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Adalet algılamalarının sonuçları böylece üç temel alanda incelenebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”. İkincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”. Üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilerine karşı tepkiler” (Özdevecioğlu, 2003: 79, akt. Tan, 2009: 130).

Çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olabilecek önemli bir örgütsel değişken olan adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı sonuçları vardır. Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler, çalıştıkları yere yeni girecek elemanlara işyerini övmeyizler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları birarada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmasına neden olabilir (Yıldırım, 2009: 379, akt. Tan, 2009: 130).

### **2.3.7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992: 305; Sweeney ve Mcfarlin, 1993: 23, akt. Bakan, 2011: 193). Dolayısıyla kaynakların adil dağılımı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır (Brewer, 1996: 24, akt. Bakan, 2011: 194). 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, akt. Bakan, 2011: 194). 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).

### **2.3.8. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Örgütsel güven, prosedürel adalete bağlı olarak gelişmekte ve dağıtımsal adalet ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir. Prosedürel adalet alınan kararların yapısına ve kararları alan kişilerin kişilerarası davranışlarına (etkileşimsel adalet) dayanmaktadır. Bu tür adaletin yapısal ve kişilerarası unsurlarının her ikisi de algılanan güveni etkilemektedir ancak etkileşim süreci farklılık göstermektedir. Prosedürel adaletin yapısal yönünün (karar veya süreç kontrolü) kalıcı olma özelliği belirsizliği azaltmakta ve kararların yapısına bağlı olarak gelişen geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Karar veren

kişilerin geliştirdikleri kişilerarası ilişkiler, etkileşimsel adalete ilişkin algılamaları belirlemektedir. 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 arkadaşları da (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).

### **2.3.9. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Adalet Algısı Açısından Örgütsel Güven İlişkisi**

Örgütler, insanın duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının temelinde ise güven duygusu yatmaktadır. Rekabet şartlarının örgüt yönetimlerinin çalışan verimliliğini arttırmak amacıyla örgütsel güveni oluşturmaya yönelik tedbirleri almaları gerekliliği ortadadır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının mutlu ve başarılı olmaları açısından güven vazgeçilmez bir örgütsel değer olarak görülmektedir (Asunakutlu, 2002: 6, akt. Molla, 2011: 59-60).

Güvenin oluşturulması konusunda çalışanlara ve yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kuralların oluşturulması ve iyi bir iletişim sisteminin kurulması güven oluşumuna ve örgüt performansına olumlu yansımaları beklenen çalışmalar olarak görülmektedir. Ayrıca kurum çalışanlarına eğitim olanakları sunulmasının örgütsel güvenin oluşumuna ve gelişimine önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir (Molla, 2011: 60).

Bununla birlikte çağdaş yönetim anlayışının temel görüşlerinden olan bürokrasinin azalması ve örgütte yalın organizasyona gidilmesi kurum çalışanları arasında güveni geliştirebilecek ve kurum performansına olumlu anlamda katkı

sağlayabilecektir. Ayrıca eğitim ile yetenekleri arttırılmış çalışanlardan oluşan bir çalışma ortamında güven oluşturmak kolaylaşmakta ve örgütsel performans yükselmektedir (Molla, 2011: 60).

Ortak bir amaç birliğine varan çalışanların, uyum içerisinde olması, kendisini bir çalışandan ziyade "ortak" gibi görmesi, insan kaynakları tarafından verilecek ya da organize edilecek eğitim sistemleri ile mümkün kılınır. Her kademedeki çalışan, ilk çalışma gününden itibaren kendisini takımın bir elemanı olarak hissetmelidir (Molla, 2011: 60).

Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim, açıklık ve karşılıklı güven özellikle performans değerlendirme dönemlerinde oldukça fazla gündemde olmaktadır. Karşılıklı iletişim ile yapılan performans değerlendirmeleri çalışanın kuruma, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenini pekiştirecektir (Molla, 2011: 61).

Bu anlamda tüm çalışanların eşit haklara sahip olması da örgütsel güven açısından çok önemlidir. Literatürde özellikle eşitlik, açıklık, iletişim, kişisel gelişim imkânları gibi kavramların örgütsel güven oluşturulmasında kullanılan temel kavramlar olarak göze çarptığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu kavramların gelişmesi ve uygulanması için ortam sağlamaktadır. Adil ve doğru zamanlı olarak uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışana kişisel gelişim imkânı tanıyarak, iletişimini geliştirerek ve motive ederek performansında artış sağladığını ve bunlarla beraber kurumuna, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenini pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir (Molla, 2011: 61).

Aksi halde olan uygulamaların bürokrasiyi arttırdığı, iletişimi zayıflattığı, adaletsizlik oluşturduğu ve bu nedenlerle çalışanların kurumuna, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenini azaltabileceği düşünülmektedir (Molla, 2011: 61).

### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİSİ OLARAK ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI AÇISINDAN GÜVEN FAKTÖRÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

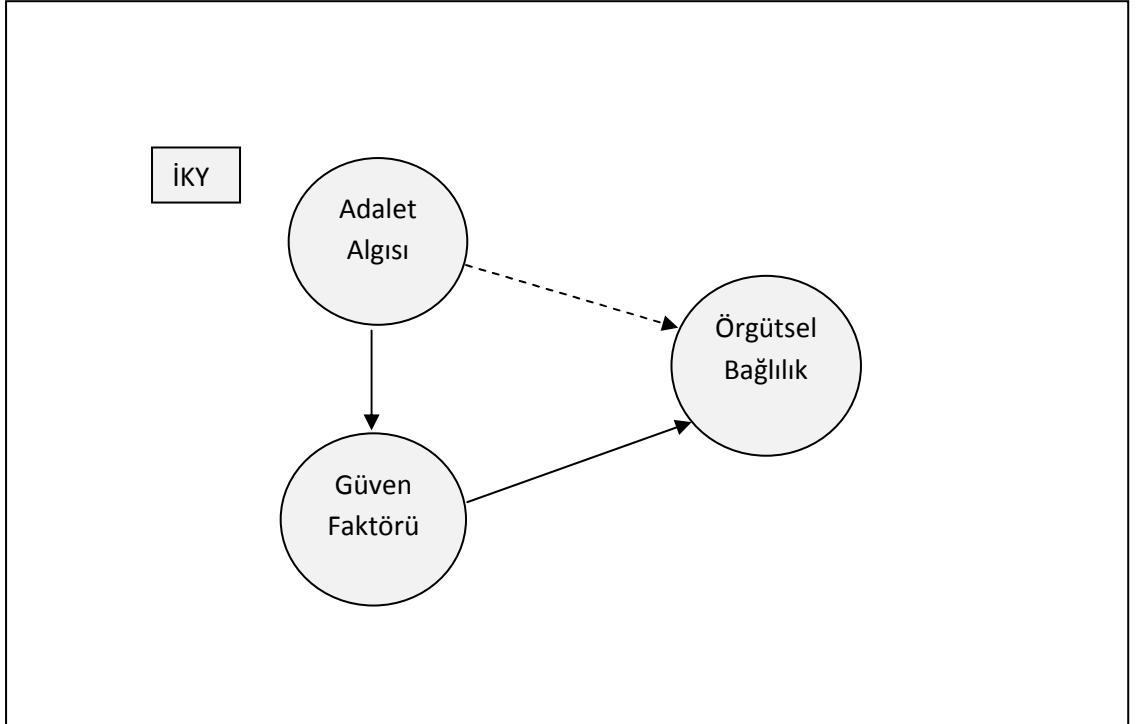
#### 3.1. Yöntem

Bu çalışmada, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü banka çalışanlarına yönelik bağlılık, adalet ve güven ölçeği uygulanmıştır. Dağıtılan 160 anketten, 128'i geri dönmüş ancak 8'i değerlendirme dışında tutulmuştur. Geriye dönüş oranı % 75 olmuştur.

#### 3.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada insan kaynakları yönetimi açısından adalet algısıyla oluşan güven faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu ana hipotezi oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da alt hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın modeli aşağıda şekillendirilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli





### **3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre Türkiye’de bankacılık sektöründe bankaların şube sayısı 9465’dir. Araştırma evrenini, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren 77 banka şubesinin 1121 çalışanı oluşturmaktadır (www.tbb.org.tr).

### **3.1.3. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanmasında; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve iş tecrübesi gibi özellikler yer alan demografik bilgiler formu ile literatürden yararlanılarak elde edilen toplam 13 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde 1-5 arasındaki sorular Mowday, Steers ve Porter (1979: 228, akt. Fields, 2002: 47) tarafından hazırlanan ölçek, örgütsel adaletin ölçülmesinde 6-9 arasındaki sorular Sweeney ve McFarlin (1993: 27, akt. Fields, 2002: 174) tarafından hazırlanan ölçek, örgütsel güvenin ölçülmesinde ise 10-13 arasındaki sorular Nyhan ve Marlowe (1997, akt. Ertürk, 2008: 462) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Her üç ölçeğinde ifadelerinde düzeltmelere gidilmiştir.

Anket formunda yer alan ifadeler 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.

### **3.1.4. 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.

## **3.2. Bulgular**

### **3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular**

Bu bölümde, araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi araştırmaya 120 kişi katılmış olup, bayanların oranı %27,5 ve erkeklerin oranı ise %72,5'dir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde evlilerin oranı %69,2 ve bekârların oranı %30,8'dir. Katılımcıların %33,3'ü lise, %57,5'i ise üniversite mezunudur. Yaş durumuna bakıldığında 20-30 yaş aralığındaki personel sayısı %20 iken, 31-40 yaş aralığı %32,5, 41-50 yaş arası %29,2 ve 50 yaş üstü personel sayısı ise %18,3'lük paya sahiptir. İş tecrübelerine bakıldığında 1-5 yıl arası tecrübelilerin %15 olduğu görülürken, 6-10 yıl arası %14,2, 11-15 yıl arası %23,3, 16-20 yıl arası 13,3, 20 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahip olanlar ise %34,2 olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3.1.** Demografik Değişkenler

<b>Demografik Değişkenler</b>	<b>f<sub>i</sub></b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	33	27,5
Erkek	87	72,5
Toplam	120	100
<b>Yaş</b>		
20-30	24	20,0
31-40	39	32,5
41-50	35	29,2
50 ve üzeri	22	18,3
Toplam	120	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	3	2,5
Lise	40	33,3
Üniversite	69	57,5
Lisansüstü	8	6,7
Toplam	120	100
<b>Medeni Hali</b>		
Evli	83	69,2
Bekâr	37	30,8
Toplam	120	100
<b>İş Tecrübesi</b>		
1-5 yıl	18	15,0
6-10 yıl	17	14,2
11-15 yıl	28	23,3
16-20 yıl	16	13,3
20 ve üzeri yıl	41	34,2
Toplam	120	100

### 3.2.2. Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde bağlılık ölçeğine ilişkin ifadelerin frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.2.** 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 Kurumun başarısı için benden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazırım.	10	8,3	7	5,8	25	20,8	44	36,7	34	28,3
2.Bu Kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	10	8,3	20	16,7	34	28,3	28	23,3	28	23,3
3.Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçireceğim için çok mutluyum.	24	20,0	20	16,7	31	25,8	29	24,2	16	13,3
4.Bu Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum olarak görüyorum.	14	11,7	14	11,7	23	19,2	39	32,5	30	25,0
5.Bu Kurumda kalmak için bana verilecek tüm görevleri kabul ederim.	21	17,5	18	15,0	32	26,7	27	22,5	22	18,3

Tablo 3.2.'de, bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerle araştırmaya katılan işgörenlerin verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. İşgörenlerin bağlılık ile ilgili olumlu ifadelerden;

1. “Bu Kurumun başarısı için benden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazırım” ifadesine katılımcıların %86’sı “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibarıyla kurumun başarısı için üst düzeyde gayret sarf edebilecek kadar kuruma bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

2. “Bu Kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.” ifadesine katılımcıların %75’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibarıyla

kurumla özdeşleştiğinin kanıtı olması açısından bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3. “Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçireceğim için çok mutluyum.” ifadesine katılımcıların %63’ü “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle hiçbir zaman kurumdan ayrılmak istemediğini dolayısıyla bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunun kanıtıdır.

4. “Bu Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum olarak görüyorum” ifadesine katılımcıların %77’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle kuruma gönül bağı bulunduğunu göstermesi açısından bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunun kanıtıdır.

5. “Bu Kurumda kalmak için bana verilecek tüm görevleri kabul ederim” ifadesine katılımcıların %68’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle çalıştıkları kurumu, mesleki kariyerlerinden bile ayrıcalıklı tutacaklarını göstermesi açısından kuruma olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu kanıtıdır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 5 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %74’ü tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin bağlılık algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.2.3. Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.3. Adalet İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

Adalet İle İlgili İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Kurum, çalışanlarının performanslarının karşılığını alması konusunda adaletli davranıyor.	9	7,5	20	16,7	37	30,8	33	27,5	21	17,5
2.Kurum, ücretlerin belirlenmesini adaletli biçimde sağlayabiliyor.	15	12,5	21	17,5	28	23,3	29	24,2	27	22,5
3.Kurumun performans değerlendirme yöntemlerini adaletli buluyorum.	20	16,7	26	21,7	35	29,2	24	20,0	15	12,5
4.Kurum, terfilerin belirlenmesi konusunda adaletli davranıyor.	7	5,8	6	5,0	21	17,5	46	38,3	40	33,3

Tablo 3.3.'de, adalet ölçeğinde yer alan ifadelere araştırmaya katılan işgörenlerin verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. İşgörenlerin adalet ile ilgili olumlu ifadelerden;

1. “Kurum, çalışanlarının performanslarının karşılığını alması konusunda adaletli davranıyor” ifadesine katılımcıların %76’sı “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların ekseriyetle hak ettiği ücreti aldığını ifade ederken, kuruma olan adalet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

2. “Kurum, ücretlerin belirlenmesini adaletli biçimde sağlayabiliyor” ifadesine katılımcıların %70’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum kurumun insan kaynakları fonksiyonlarından ücret yönetimi konusunda çok başarılı olduğunu çalışanların çoğunluğu itibarıyla bu yönden adalet algı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3. “Kurumun performans değerlendirme yöntemlerini adaletli buluyorum” ifadesine katılımcıların %62’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen

katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların bakış açısı ile kurumun, prosedürel adaleti büyük ölçüde sağladığını ispat etmektedir.

4. “Kurum, terfilerin belirlenmesi konusunda adaletli davranıyor” ifadesine katılımcıların %89’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum kurumun, çalışanlarının gayretleri karşılığında onlara hak ettikleri kariyer imkânlarının verilebildiğini göstermesi açısından anlamlıdır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 4 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %74’ü tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin adalet algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.2.4. Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 3.4.** Güven İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

Güven İle İlgili İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	18	15,0	19	15,8	31	25,8	34	28,3	18	15,0
2.Bu organizasyonda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	17	14,2	17	14,2	32	26,6	37	30,8	17	14,2
3.Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	17	14,2	27	22,5	38	31,6	31	25,8	7	5,8
4.Bu organizasyonda birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.	19	15,8	20	16,7	35	29,2	34	28,3	12	10,0

Tablo 3.4.’de, güven ölçeğinde yer alan ifadelere araştırmaya katılan işgörenlerin verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. İşgörenlerin güven ile ilgili olumlu ifadelerden;

1. “Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır” ifadesine katılımcıların %69’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum”

seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle kurumlarında eşitlik ilkesinden kaynaklı bir güven unsuru olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır.

2. “Bu organizasyonda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ifadesine katılımcıların %72’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle yöneticilerinden memnun olduğunu ve onlarla uyumlu bir çalışma ortamı içersinde birlikte güvenle çalıştıklarını göstermektedir.

3. “Birlikte alıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ifadesine katılımcıların %63’ “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 güvenme düzeyi çok yüksektir” ifadesine katılımcıların %68’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarında bir güven havası estiğini ve örgüt içi yapının sağlıklı işlediğini göstermesi açısından anlamlıdır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 4 sorudan oluşan örgütsel güven leği sorularına verilen ifadelerin katılanların %68’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin güven algılarının yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.



### 3.2.5. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon Analizi

**Tablo 3.5.** Örgütsel Bağlılık, Güven ve Adalet Arasındaki İlişki

		<b>Bağlılık</b>	<b>Adalet</b>	<b>Güven</b>	
Spearman's rho	<b>Bağlılık</b>	Korelasyon Katsayısı	1,000	,651**	,634**
		Sig. (çift yönlü)		,000	,000
		N	120	120	120
	<b>Adalet</b>	Korelasyon Katsayısı	,651**	1,000	,665**
		Sig. (çift yönlü)	,000		,000
		N	120	120	120
	<b>Güven</b>	Korelasyon Katsayısı	,634**	,665**	1,000
		Sig. (çift yönlü)	,000	,000	
		N	120	120	120

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

H<sub>1</sub>: İşgörenlerin adalet algısı açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 3.5’de araştırmaya katılan işgörenlerin adalet algısı açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,634 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin adalet algısı açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3.5. adalet davranışının oluşturduğu güvenin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. İşgörelere karşı adaletli olan davranışlar, işgörenlerin örgüte güven duymasını sağlamakta bu da sonuç olarak örgütsel bağlılığı doğurmaktadır.

### 3.2.6. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

**Tablo 3.6.** Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	B	Beta	p
Örgütsel Bağlılık	0,480	Örgütsel Adalet	0,548	0,387	0,000
		Örgütsel Güven	0,449	0,380	0,000

Bu çalışmada yer alan “örgütsel bağlılık” bağımlı değişkeninin “örgütsel güven” ve “örgütsel adalet” bağımsız değişkenlerine hangi oranda bağlı olduğunu belirlemek ve örgütsel bağlılık değişkeninde örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenlerinin ne kadar etkili olduğunu saptamak için Regresyon Analizi yapılmıştır. Örgütsel güven ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı açıklama düzeyi (Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,480) olarak tespit edilmiştir.

### 3.2.7. Yaş Durumuna Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma

Tablo 3.7. Yaş Durumuna Göre Farklılaşma

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
<b>BAĞLILIK</b>	20-30	24	3,38	0,897	1,659	0,180
	31-40	39	3,20	0,965		
	41-50	35	3,16	1,172		
	50 +	22	3,72	0,968		
<b>ADALET</b>	20-30	24	3,41	0,830	0,340	0,796
	31-40	39	3,26	0,911		
	41-50	35	3,29	0,987		
	50 +	22	3,48	0,879		
<b>GÜVEN</b>	20-30	24	3,09	0,969	0,260	0,854
	31-40	39	3,12	1,030		
	41-50	35	3,01	1,143		
	50 +	22	2,88	1,248		

H<sub>1.1</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.7.'de işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilememiştir. Buna göre; adalet algısı için F= 0,340 p>0,05, güven algısı için F=0,260 p>0,05 ve bağlılık algısı için F=1,659 p>0,05 olduğu için H<sub>1.1a</sub>, H<sub>1.1b</sub> ve H<sub>1.1c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 3.7.'ye göre işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. İşgörenlerin bağlılık ve adalet algıları ortalamalarının en yüksek olduğu yaş aralığı 50 yaşın üzeri iken, güven algılarının en yüksek olduğu yaş aralığı ise 31-40'dır. İşgörenlerin bağlılık ortalamalarının en düşük düzeyde olduğu aralık 41-50, adalet algısı ortalamalarının en

düşük düzeyde olduğu yaş aralığı 31-40, güven algısı ortalamalarının en düşük olduğu yaş aralığı ise 50 yaşın üzeridir.

### 3.2.8. Cinsiyet Durumuna Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma

**Tablo 3.8.** Cinsiyet Durumuna Göre Farklılaşma

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig.
<b>BAĞLILIK</b>	Bayan	33	3,190	1,076	0,639	0,426
	Erkek	87	3,365	1,009		
<b>ADALET</b>	Bayan	33	3,46	0,814	1,432	0,234
	Erkek	87	3,29	0,938		
<b>GÜVEN</b>	Bayan	33	3,20	1,144	0,165	0,685
	Erkek	87	2,97	1,061		

H<sub>1,2</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.8.'de işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilememiştir. Buna göre; adalet algısı için t= 1,432 p>0,05, güven algısı için t=0,165 p>0,05 ve bağlılık algısı için t=0,639 p>0,05 olduğu için H<sub>1,2a</sub>, H<sub>1,2b</sub> ve H<sub>1,2c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 3.8.'e göre işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Örgütsel bağlılık faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,365), bayanların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasından (3,190) yüksek olduğu görülecektir.

Örgütsel adalet faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, bayanların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasının (3,460), erkeklerin örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,290) yüksek olduğu görülecektir.

Örgütsel güven faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, bayanların örgütsel güven düzeyleri ortalamasının (3,200), erkeklerin örgütsel güven düzeyleri ortalamasından (2,970) yüksek olduğu görülecektir.

Sonuç olarak; erkeklerin bağlılık düzeylerinin ortalamasının bayanlardan daha yüksek olduğu, bayanların adalet ve güven düzeylerinin ortalamasının ise erkeklerden daha yüksek bir seviyede olduğu görülmektedir.

### 3.2.9. Medeni Durumuna Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma

**Tablo 3.9.** Medeni Durumuna Göre Farklılaşma

	Medeni Hali	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig.
<b>BAĞLILIK</b>	Evli	83	3,27	1,067	3,987	0,048
	Bekâr	37	3,41	0,935		
<b>ADALET</b>	Evli	83	3,25	0,933	2,557	0,112
	Bekâr	37	3,52	0,819		
<b>GÜVEN</b>	Evli	83	2,94	1,099	1,727	0,191
	Bekâr	37	3,25	1,034		

H<sub>1,3</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.9.'da işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde H<sub>1,3c</sub> hipotezinde t=3,987 p<0,05 olduğu için istatistiksel bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup, H<sub>1,3c</sub> hipotezi desteklenmiştir. Adalet algısı için t= 2,557 p>0,05, güven algısı için t=1,727 p>0,05 olduğu için, H<sub>1,3a</sub> ve H<sub>1,3b</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 3.9.'a göre işgörenlerin bağlılık algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir.

Örgütsel bağlılık faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, bekârların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,410), örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasından (3,270) yüksek olduğu görülecektir.

Örgütsel adalet faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, bekârların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,520), evlilerin örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,250) yüksek olduğu görülecektir.

Örgütsel güven faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, bekârların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,250), evlilerin örgütsel güven düzeyleri ortalamasından (2,940) yüksek olduğu görülecektir.

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

### 3.2.10. Eğitim Durumuna Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma

**Tablo 3.10.** Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>BAĞLILIK</b>	İlköğretim	3	4,26	0,611	1,359	0,259
	Lise	40	3,23	0,984		
	Üniversite	69	3,28	1,091		
	Lisansüstü	8	3,70	0,478		
<b>ADALET</b>	İlköğretim	3	3,83	0,520	0,842	0,473
	Lise	40	3,17	0,998		
	Üniversite	69	3,40	0,861		
	Lisansüstü	8	3,34	0,895		
<b>GÜVEN</b>	İlköğretim	3	3,58	0,946	0,573	0,634
	Lise	40	2,93	1,187		
	Üniversite	69	3,03	1,070		
	Lisansüstü	8	3,34	0,693		

H<sub>1.4</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.10.'da işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilememiştir. Buna göre; adalet algısı için  $F= 0,842$   $p>0,05$ , güven algısı için  $F=0,573$   $p>0,05$  ve bağlılık algısı için  $F=1,359$   $p>0,05$  olduğu için H<sub>1.4a</sub>, H<sub>1.4b</sub> ve H<sub>1.4c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 3.10.'a göre işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Çalışanların bağlılık algılarının ortalamasının en yüksek olduğu eğitim durumu ilköğretim mezunları (4,26) ve bağlılık algılarının en düşük olduğu eğitim durumu ise lise mezunlarıdır (3,23).

Çalışanların adalet algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu ilköğretim (3,83), en düşük olduğu eğitim durumu ise (3,17) lise mezunlarıdır.

Çalışanların güven algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu eğitim durumu ilköğretim (3,58), en düşük olduğu eğitim durumu ise (2,93) lise mezunlarıdır.

Sonuç olarak; ilköğretim mezunlarının bağlılık, adalet ve güven düzeyleri ortalamasının lise, üniversite ve lisansüstü mezunları ortalamalarından yüksek olduğu, lise mezunlarının bağlılık, adalet ve güven düzeyleri ortalamasının ise ilköğretim, üniversite ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

### 3.2.11. İş Tecrübesine Göre İşgörenlerin Adalet, Güven ve Bağlılık Algılamalarındaki Farklılaşma

Tablo 3.11. İş Tecrübesine Göre Farklılaşma

	İş Tecrübesi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
<b>BAĞLILIK</b>	1-5	18	3,44	0,801	0,432	0,785
	6-10	17	3,25	1,124		
	11-15	28	3,27	0,943		
	16-20	16	3,05	0,951		
	20 +	41	3,41	1,171		
<b>ADALET</b>	1-5	18	3,38	0,903	0,064	0,992
	6-10	17	3,38	0,853		
	11-15	28	3,31	0,867		
	16-20	16	3,25	0,922		
	20 +	41	3,34	0,984		
<b>GÜVEN</b>	1-5	18	2,98	0,901	0,835	0,506
	6-10	17	3,38	1,176		
	11-15	28	3,15	0,920		
	16-20	16	3,01	1,249		
	20 +	41	2,84	1,160		

H<sub>1.5</sub>: İşgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamaları, iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.11.'de işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile iş tecrübesi değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilememiştir. Buna göre; adalet algısı için F= 0,064 p>0,05, güven algısı için F=0,835 p>0,05 ve bağlılık algısı için F=0,432 p>0,05 olduğu için H<sub>1.5a</sub>, H<sub>1.5b</sub> ve H<sub>1.5c</sub> hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 3.11.'e göre işgörenlerin adalet, güven ve bağlılık algıları ile iş tecrübesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.



Çalışanların bağılılık algılarının ortalamasının en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 1-5 yıl (3,44) ve 20 yıl üzeri (3,41) çalışmalarda ve bağılılık algılarının en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 16-20 arası (3,05) çalışmalarda görülmektedir.

Çalışanların adalet algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamasının en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 1 ile 10 yıl arası çalışmalarda (3,38), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 16-20 yıl arası çalışmalardır (3,17).

Çalışanların güven algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamasının en yüksek olduğu iş tecrübesi durumu 6-10 yıl arası (3,58), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise (3,01) 16-20 arası çalışmalardır.

#### 4. SONUÇ

Araştırmada, insan kaynakları yönetimi açısından güven faktörü, adalet algısı ölçütüyle ele alınmış ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma problemini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada yapılan testler ve analizler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada işgörenlerin adalet algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığına bakılmış olup, böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. araştırmaya katılan işgörenlerin adalet algısı açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,634 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin adalet algısı açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Adalet davranışının oluşturduğu güvenin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. İşgörenlere karşı adaletli olan davranışlar, işgörenlerin örgüte güven duymasını sağlamakta bu da sonuç olarak örgütsel bağlılığı doğurmaktadır.

2. Araştırmada işgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamalarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{1.1a}$ ,  $H_{1.1b}$  ve  $H_{1.1c}$  hipotezi desteklenememiştir.

Bu çalışmada, işgörenlerin bağlılık ve adalet algıları ortalamalarının en yüksek olduğu yaş aralığı 50 yaşın üzeri iken, güven algılarının en yüksek olduğu yaş aralığı ise 31-40'dır. İşgörenlerin bağlılık ortalamalarının en düşük düzeyde olduğu aralık 41-50, adalet algısı ortalamalarının en düşük düzeyde olduğu yaş aralığı 31-40, güven algısı ortalamalarının en düşük olduğu yaş aralığı ise 50 yaşın üzeridir.

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. John Meyer ve Natalie Allen yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin 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 işgörenlerin, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır. İleri yaşta ise, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır. (Balay, 2000: 58, akt. Altın, 2010: 55).

3. Araştırmada işgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{1.2a}$ ,  $H_{1.2b}$  ve  $H_{1.2c}$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Örgütsel bağlılık faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının (3,365), bayanların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasından (3,190) yüksek olduğu görülecektir.

Örgütsel adalet faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, bayanların örgütsel adalet düzeyleri ortalamasının (3,460), erkeklerin örgütsel adalet düzeyleri ortalamasından (3,290) yüksek olduğu görülecektir.

Örgütsel güven faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında ise, bayanların örgütsel güven düzeyleri ortalamasının (3,200), erkeklerin örgütsel güven düzeyleri ortalamasından (2,970) yüksek olduğu görülecektir.

Erkeklerin bağlılık düzeylerinin ortalamasının bayanlardan daha yüksek olduğu, bayanların adalet ve güven düzeylerinin ortalamasının ise erkeklerden daha yüksek bir seviyede 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 düşünölmektedir (Şimşek, 2002: 20, akt. Altın, 2010: 55).

4. Araştırmada işgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamalarının medeni durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın örgütsel bağlılık faktöründe olduğu tespit edilmiş, güven ve adalet faktörlerinde ise böyle bir farklılaşma tespit edilememiştir. Dolayısıyla  $H_{1.3c}$  hipotezi desteklenmiş,  $H_{1.3a}$  ve  $H_{1.3b}$  hipotezleri desteklememiştir.

Bu çalışmada bekârların bağlılık, adalet ve güven düzeylerinin evlilerin bağlılık, adalet ve güven düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu görölmüştür.

Literatürde, işgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlölükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin iş ve aile yükümlölüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürölmektedir (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).

5. Araştırmada işgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamalarının eğitim süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{1.4a}$ ,  $H_{1.4b}$  ve  $H_{1.4c}$  hipotezleri desteklenememiştir.

Bu çalışmada; ilköğretim mezunlarının bağlılık, adalet ve güven düzeyleri ortalamasının lise, üniversite ve lisansüstü mezunları ortalamalarından yüksek olduğu, lise mezunlarının bağlılık, adalet ve güven 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 işgörenlerin 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). İşgörenler 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 eğitimli 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 işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini saptamışlardır (Balay, 2000: 56, akt. Altın, 2010: 56).

6. Araştırmada işgörenlerin (a) adalet, (b) güven ve (c) bağlılık algılamalarının iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{1.5a}$ ,  $H_{1.5b}$  ve  $H_{1.5c}$  hipotezleri desteklenememiştir.

Literatür incelendiğinde, işgörenlerin 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, kıdemin işgörenlerin 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).

7. İşgörenlere yapılan bağlılık ölçeğinin frekans dağılımı sonuçlarına göre aşağdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Birinci bağlılık ölçeği “Bu Kurumun başarısı için benden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazırım” ifadesine katılımcıların %86’sı “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle kurumun başarısı için üst düzeyde gayret sarf edebilecek kadar kuruma bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İkinci bağlılık ölçeği “Bu Kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.” ifadesine katılımcıların %75’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle kurumla özdeşleştiğinin kanıtı olması açısından bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Üçüncü bağlılık ölçeği “Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçireceğim için çok mutluyum.” ifadesine katılımcıların %63’ü “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk

itibariyle hiçbir zaman kurumdan ayrılmak istemediğini dolayısıyla bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunun kanıtıdır.

Dördüncü bağlılık ölçeği “Bu Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum olarak görüyorum” ifadesine katılımcıların %77’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle kuruma gönül bağı bulunduğunu göstermesi açısından bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunun kanıtıdır.

Beşinci bağlılık ölçeği “Bu Kurumda kalmak için bana verilecek tüm görevleri kabul ederim” ifadesine katılımcıların %68’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle çalıştıkları kurumu, mesleki kariyerlerinden bile ayrıcalıklı tutacaklarını göstermesi açısından kuruma olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu kanıtıdır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 5 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %74’ü tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin bağlılık algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

8. İşgörenlere yapılan adalet ölçeği frekans dağılımı sonuçlarına göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Birinci adalet ölçeği “Kurum, çalışanlarının performanslarının karşılığını alması konusunda adaletli davranıyor” ifadesine katılımcıların %76’sı “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların ekseriyetle hak ettiği ücreti aldığını ifade ederken, kuruma olan adalet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

İkinci adalet ölçeği “Kurum, ücretlerin belirlenmesini adaletli biçimde sağlayabiliyor” ifadesine katılımcıların %70’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum kurumun insan kaynakları fonksiyonlarından ücret yönetimi konusunda çok başarılı olduğunu çalışanların çoğunluğu itibariyle bu yönden adalet algı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Üçüncü adalet ölçeği “Kurumun performans değerlendirme yöntemlerini adaletli buluyorum” ifadesine katılımcıların %62’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların bakış açısı ile kurumun, prosedürel adaleti büyük ölçüde sağladığını ispat etmektedir.

Dördüncü adalet ölçeği “Kurum, terfilerin belirlenmesi konusunda adaletli davranıyor” ifadesine katılımcıların %89’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum kurumun, çalışanlarının gayretleri karşılığında onlara hak ettikleri kariyer imkânlarının verilebildiğini göstermesi açısından anlamlıdır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde 4 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği sorularına verilen ifadelerin katılanların %74’ü tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin adalet algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

9. İşgörenlere yapılan güven ölçeği sonuçlarına göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Birinci güven ölçeği “Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır” ifadesine katılımcıların %69’u “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle kurumlarında eşitlik ilkesinden kaynaklı bir güven unsuru olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır.

İkinci güven ölçeği “Bu organizasyonda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ifadesine katılımcıların %72’si “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çoğunluk itibariyle yöneticilerinden memnun olduğunu ve onlarla uyumlu bir çalışma ortamı içersinde birlikte güvenle çalıştıklarını göstermektedir.

Üçüncü güven ölçeği “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ifadesine katılımcıların %63’ü “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.

Dördüncü güven ölçeği “Bu organizasyonda birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir” ifadesine katılımcıların %68’i “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarında 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 %68’i tarafından “kısmen katılıyorum, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” şeklinde işaretlendiği dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmeye ilişkin güven algılarının yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

10. Araştırmada örgütsel bağlılık bağımlı değişkeninin, örgütsel güven bağımsız değişkenine hangi oranda bağlı olduğu araştırılmış olup 0,404 düzeyinde bir sonuca ulaşılmıştır.

Yapılan öneriler ise şu şekilde sıralanmıştır:

1. Örgütlerde işgörenlerin gerek gayretlerinin karşılıklarını almalarında gerekse performanslarını arttırabilmelerinde örgüt tarafından sağlanan maddi imkânlar kadar bu imkânların adil bir şekilde uygulanmasının da çalışanlara güven vereceği unutulmamalıdır.
2. İşgörenlerin kararlara katılımı sağlanarak, kendilerine değer verildiği göstermelidir. İşgörenlerden habersiz alınan kararların adaletsizlik oluşturacağı düşünüldüğünde, yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan sağlıklı iletişimlerin güven ortamı oluşturacağı açıktır.
3. Bankacılık sektörü düşünüldüğünde müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmek rekabet şartlarında önemli hale geldiğinden, örgütsel bağlılığın arttırılması ile işgörenler, müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurabilecektir. Bu durum ise örgüt çıkarları ile işgören çıkarlarının ortak noktalarda buluşması ile oluşabilecek bir durumdur. Müşterilerden (memnuniyet anketleri) alınan geri dönüşümler, işgörenlerin

performanslarıyla kıyaslanabileceği gibi işgörenlerin alacakları ödül, prim, ikramiye gibi ücretlerde bu kapsamda örgütsel bağlılığın sağlanması adına değerlendirilebilir.

4. Adaletli bir örgüt havası oluşturmayı başarabilen yöneticiler, bunu uzun vadeli bir politika ve strateji haline getirmelidir. Adalet algısıyla aradığı güven ortamına kavuşan işgörenlerin daha uzun süre örgüt üyeliklerini devam ettirecekleri ve bu üyeliği de gönüllü olarak sürdürecekleri açıktır. Bunun sonucunda da işgören performansındaki artış, örgüt verimliliğine doğrudan yansıtacaktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Arnold J., Cooper C. L. ve Robertson I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Ashford Colour Press, Great Britain'den aktaran Alper F. (2007).

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara'dan aktaran Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007).

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara'dan aktaran Kılıçaslan, S. (2010), Uğurlu, C. T. (2009), Altın, B. (2010), Gale, B. (2010).

Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul'dan aktaran Beyazıt, E. Ü. (2010), Dur, S. (2011) ve Sarıhan, Ö. (2011).

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Westport, Greenwood Publishing Group, USA'dan aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. baskı), Arıkan Yayınevi. İstanbul'dan aktaran Sarıhan, Ö. (2011).

Bromiley, P. ve Cummings, L. L., (1996). *The Organizational Trust Inventory*. Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London'dan aktaran Tüzün İ. K. (2006).

Carayon, P. ve Smith, M. C. (2000). Work Organization and Ergonomics, Applied Ergonomics'den aktaran Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007).

Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991). Procedural Justice and Worker Motivation, Steers, In R.M., Porter, L.W. (Eds.), Motivation and Work Behavior (131-143) Mcgraw-Hill, New York'tan aktaran Özler, D. E. (2010).

Dubrin A. J. (2005). Fundamentals of Organizational Behavior, 3.Edition, Thomson South-Western, Canada'dan aktaran Alper, F. (2007).

Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, F. Erdem (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara'dan aktaran Kılınç, A. Ç. (2010), Çetinel, E. (2008).

Esener, T. (2002). Hukuk Başlangıcı, Genel Hukuk Bilgisi, Alkım Yayınevi, İstanbul'dan aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).

Fındıkçı, İ. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul'dan aktaran Şimşek, M.Ş., Öge, H. S. (2007).

Fields, D. L. (2002). Taking The Measure of The Work, Sage Publication, London.

Folger, R. ve Cropanzono R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications, London'dan aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).

Fukuyama, F. (2000). Güven, Çeviren Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara'dan aktaran Polat, S. (2009).

Greenberg, J. ve Baron R. A. (2000). Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work, Upper Saddle, River, Prentice Hall International, New Jersey'den aktaran Çakmak, K. Ö. (2005), Söyük, S. (2007).

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir'den aktaran Varol, F. (2010).

Ivancevich, J. M. ve Mattes, M. T. (1990). Organizational Behavior And Management, 2.Baskı, Homewood, Irwin'den aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).

İnce M. ve Gül H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya'dan aktaran Eymür, E. (2009), Varol, F. (2010), Bakan, İ. (2011).

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çeviren H.Can ve Y.Bayar) Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara'dan aktaran Gale, B. (2010).

Kavanaugh, M. J., Guetal, H. G. ve Tannenbaum, S. I. (1990). Human Resources Information System: Development and Application, Boston'dan aktaran Şimşek, M. Ş., Öge, H. S. (2007).

Kaynak, T., Adal, Z., Atay, İ., Uyargil C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dünar, G. ve Uluhan, R., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul'dan aktaran Çeto, E. (2009).

Kozak, M. A. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim ve Örnek Olaylar (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara'dan aktaran Öksüz, Y. S. (2010).

Kreitner, R ve Kinicki, A. (2001). Organizational Behavior, Irwin/McGraw-Hill, Boston'dan aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).

Kutanis, R. Ö. (2002). Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul'dan aktaran Varol, F. (2010).

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, Sage Publications, London'dan aktaran Polat, S. (2009).

Meyer, J. ve Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, Sage, Thousand Oaks, Ca'dan aktaran Bakan, İ. (2011).

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, London'dan aktaran Tüzün, İ. K. (2006).

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, New York'dan aktaran Kılıçaslan, S. (2010), Kılıç, E. (2010).

Neal, J.A. ve Tromley, C.L. (1995). From Incremental Change to Retrofit: Creating High Performance Work Systems, Academy of Management Executive'den aktaran Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007).

Noe, R. A., Hollenbeck J.R., Gerhart, B. ve Wright, P.M., (1996). Human Resource Management, Second Edition, Irwin-McGraw-Hill, USA'dan aktaran Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007).

Northcraft, G. B. ve Neale M. A. (1990). Organizational Behavior, A Management Challenge, The Dryden Press, USA'dan aktaran Şeker, M. (2011).

Özgen, H. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Ankara'dan aktaran Sarıhan, Ö. (2011).

Özler, D. E. (2010). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

- Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior, 10.Baskı, Prentice Hall, New York'den aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).
- Roos, J. (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance, Long Range Planning'den aktaran Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007).
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler, 7.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul'dan aktaran Dur, S. (2011).
- Sarihan, H. İ. (1998). Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, Gebze'den aktaran Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007).
- Schermerhorn, J. R, Hunt, J. G ve Osborn, R. N. (1994). Managing Organizational Behaviour (5. Edition), John Wiley and Sons Inc., New York'den aktaran Bakan, İ. (2011).
- Seymen, A. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, Detay Yayıncılık, Ankara'dan aktaran Kılıçaslan, S. (2010).
- Shaw, R. B. (1997). Trust In The Balance, Building Successful Organizations On Results , Integrity and Concern, Jossey-Bass, San Francisco'dan aktaran Özler D. E. (2010).
- Sherman, A., Bohlander, G. ve Snell, S. (1996). Managing Human Resource, South-Wester College Publishing, Ohio'dan aktaran Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007).
- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı, Günay Ofset, Konya'dan aktaran Altın, B. (2010).

Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Tompkins, P.K. ve G. Cheney (1983). Account Analysis of Organization: Decision Making and Identification. L.L. Putnam ve M.E. Pacanowski (Eds), Communication and Organization: An Interpretive Approach, Sage Publication, Beverly Hills'ten aktaran Tüzün, İ. K. (2006).

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, (2005). Türk Dil Kurumu Yayınları (10.Baskı), Ankara.

Uyargil, C., Adal Z., Atalay İ., Acar A., Özçelik O. ve Sadullah Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. baskı), Beta Basım, İstanbul'dan aktaran Sarıhan, Ö. (2011).

Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara'dan aktaran Bayraktaroğlu, S., (2008).

## **MAKALELER**

Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, Social Justice Research, No 1'den aktaran Özler, D. E. (2010).

Allen N. (2003). Examining Organizational Commitment In China, Journal of Vocational Behavior, Volume 62, No. 5'ten aktaran Eymür, E. (2009).

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar 2001, Sayı 5'ten aktaran Kılınç, A. Ç. (2010).



Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 9'dan aktaran Omarov, A. (2009), Molla, G. (2011).

Bansal, H. S., Irving, P. G. ve Taylor, S. F. (2004). A Three Component Model of Customer Commitment to Service Providers, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume, 32, No 3'ten aktaran Bakan, İ. (2011).

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı 59'dan aktaran Gale, B. (2010).

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, Volume 14, No 1'den aktaran Kılınç, A. Ç. (2010).

Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment, The American Journal of Sociology, No: 66'dan aktaran Bakan, İ. (2011), Kılıçaslan, S. (2010).

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., Gilbert N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, Academy of Management Journal, No: 39'dan aktaran Bakan, İ. (2011).

Benkhoff, B. (1997). Disentangling, Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ For Research and Policy, Personnel Review, Volume 26, No 1'den aktaran Bakan, İ. (2011).

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, Volume 13, No 1'den aktaran Aktaş, E. (2010).

Blau, G. J., ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Comintment Affect Turnover and Absenteeizm, Academy of Management Review, Volume 12, No 2'den aktaran Gale, B. (2010).

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 Comparison Between a National Health Service Trust and a Charitable Company, *Journal of Intellectual Disability Research*, Volume 42, No 5'ten aktaran Çetinel, E. (2008).

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*, Volume 72, No 1'den aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).

Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 11, No 4'ten aktaran Bakan, İ. (2011).

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*, Volume 11, No 2'den aktaran Çetinel, E. (2008).

Butler, J. K. (1991). Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust; Evolution of A Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, Volume 17, No 3'ten aktaran Tüzün, İ. K. (2006).

Cheney, G. (1983). On The Various And Changing Meaning of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification, *Communication Monographs*, No 50'den aktaran Tüzün, İ. K. (2006).

Chow, S. ve Holden, R. (1997). Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust, *Journal of Managerial Issues*, Volume 9, No 3'ten aktaran Polat, S. (2009).

Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Rol of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Volume 86, No 2'den aktaran Çakmak, K. Ö. (2005), Aktaş, E. (2010).

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*, Volume 86, No 3'ten aktaran Aktaş, E. (2010).

Commeiras N. ve Fournier C. (2001). Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Qestionnaire: Implication for Researchers, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume 21, Sayı 3, 239'dan aktaran Alper, F. (2007).

Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998), İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi Bir Örnek Olay Çalışması, *Eflatun Eğitim Danışmanlık Öneri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 9'dan aktaran Eğerci, T. Ç. (2009).

Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover, *Human Relations*, Volume 45, No 3'den aktaran Bakan, İ. (2011).

Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçlar, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt No 10, Sayı 2'den aktaran, Kılınç, A. Ç. (2010).

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt No 15, Sayı 2'den aktaran Bakan, İ. (2011).

Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, Volume 14, No. 2'den aktaran Varol, F. (2010).

Dünder G., (2000). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul'dan aktaran Kaçan, A. S. (2009).

Erdem, F., Özen J. ve Atsan N. (2003). The Relationship Between Trust And Team Performance, Work Study, Volume 52, No 6'dan aktaran Çetinel, E. (2008).

Ertekin, Y. (1993). Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler. Amme İdaresi Dergisi, Cilt No 26, Sayı 1'den aktaran Varol, F. (2010).

Ertürk A. (2008). A Trust-Based Approach To Promote Employees Openness To Organizational Change In Turkey, International Journal of Manpower, Volume 29, Issue 5.

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, Volume 9, No 1'den aktaran Söyük, S. (2007).

Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice On Reavtion To Pay Raise Decisions, Academy of Management Journal, Volume 32, No 1'den aktaran Söyük, S. (2007), Özler, D. E. (2010).

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Volume 12, No 1'den aktaran Tan, Ö. (2009).

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, Journal of Management, Volume 16, No 2'den aktaran Çakmak, K. Ö. (2005), Aktaş, E. (2010), Tan, Ö. (2009).

Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt No: 2, Sayı 1'den aktaran Kılıçaslan S. (2010).

Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 550'den aktaran Eğerci, T. Ç. (2009).

Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T., (1970). Personel Factors in Organizational Identification, Administrative Science Quarterly, No: 15'den aktaran Bakan, İ. (2011).

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt No. 15, Sayı 1'den aktaran Bakan, İ. (2011).

İpçioğlu, İ. ve Erdoğan B. Z. (2006). İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Öneri Dergisi, Yıl:13, Cilt 7, Sayı 26'dan aktaran Çetinel, E. (2008).

Jackson P. R., (2004). Employee Commitment to Quality: Its Conceptualisation and Measurement, The International Journal of Quality & Reliability Management, Vol: 21, Sayı: 7'den aktaran Alper, F. (2007).

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, Volume 33, No. 4'ten aktaran Kılıç, E. (2010).

Kaya N. ve Selçuk S., (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yayın 8, Sayı 2'den aktaran Eymür, E. (2009).

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, Volume 19, No 5'ten aktaran Çetinel, E. (2008).

Markovsky, B. C. ve Younts, W. (2001). Prospects for Distributive Justice Theory, *Social Justice Research*, Volume 14, No 1'den aktaran akmak, K. . (2005).

McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust As Foundation For Interpersonal Cooperation In Organizations, *Academy of Management Journal*, Volume 38, No. 1'den aktaran zler, D. E. (2010).

Mishra, J., Morrissey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, *Public Personnel Management*, Volume 19, No 4'ten aktaran Kılınç, A. . (2010).

Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, Volume 76, No 6'dan aktaran Tan, . (2009).

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*, No: 3, Cilt 3'den aktaran Bakan, İ. (2011).

Mowday, R.T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, No: 14'ten aktaran Fields, D. L. (2002), Bakan, İ. (2011).

Newton, L. A., Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *Academy of Management Review*, Volume 17, No. 2'den aktaran Kılıçaslan, S. (2010).

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*, Volume 36, No 3'ten aktaran Tan, . (2009).

Nyhan, R. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, Volume 21, No 5'ten aktaran Ertürk, A. (2008).

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* No: 71'den aktaran Bakan, İ. (2011), Kılıçaslan, S. (2010).

Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, No 14'ten aktaran Bakan, İ. (2011).

Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice, *The Journal of Social Psychology*, Volume 134, No 1'den aktaran Özler, D. E. (2010).

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21'den aktaran Tan, Ö. (2009).

Özen, J. (2002). Örgütsel Adalet Türleri, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi*, Haziran, Sayı 5'ten aktaran Tan, Ö. (2009).

Özgen, E. (2003), *İletişim ve Liderlik*, Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, İletişim, Sayı 18'den aktaran Eğerci, T. Ç. (2009).

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*, Volume 7, No 1'den aktaran Tan, Ö. (2009).

Pillai R., Schriesheim, C. B. ve Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two-Sample Study, *Journal of Management*, No 25'ten aktaran Özler, D. E. (2010).

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* No: 59'dan aktaran Bakan, İ. (2011).

Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, Volume 12, No 1'den aktaran Gale, B. (2010).

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, Volume 41, No 4'ten aktaran Polat, S. (2009).

Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, Volume 21, No 1'den aktaran Varol, F. (2010).

Ruyter, K. D. ve Wetzels, M. (1999). Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences, *Accounting, Organisations and Society*, No 24'ten aktaran Bakan, İ. (2011).

Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S., (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness, *Journal of Applied Psychology*, Volume 85, No 2'den aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).

Selamoğlu, A. (1998). İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını'ndan aktaran Bayraktaroğlu, S. (2008).*



Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Cesaria, R. (2000). International Association of Business Communicators, Research Foundation Unveils New Study on Trust, Communication World, Volume 17, No 6'dan aktaran Tüzün, İ. K. (2006).

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve G. Winograd (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, Organization Development Journal, Volume 18, No 4'ten aktaran Tüzün, İ. K. (2006).

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, Volume 1, No 1'den aktaran Kılınc A. Ç. (2010).

Swales S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures, International Journal of Management Reviews, Vol: 4, Sayı: 2'den aktaran Alper, F. (2007).

Sweeney, P. D. ve Mcfarlin, D. B. (1993). Workers Evaluations of the Ends and the Means: An Examination of Four Models Distributive and Procedurel Justice, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Volume 55, No 1'den aktaran Fields, D. L. (2002), Bakan, İ. (2011).

Tan, H. H. ve Lim, A. (2009), Trust in Coworkers and Trust in Organizations, The Journal of Psychology, Volume 143, No 1'den aktaran Kılınc, A. Ç. (2010).

Taylor, R. G. (1989), The Role of Trust In Labor Management Relations, Organization Development Journal, No 7'den aktaran Kılınc, A. Ç. (2010).

Tonus Z. (2002). Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:XVIII, Sayı: 1-2'den aktaran Kaçan, A. S. (2009).

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, Cilt No 12, Sayı 3’ten aktaran Tan, Ö. (2009).

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, Volume 52, No 2’den aktaran Aktaş, E. (2010).

Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice, Journal of Personality and Social Psychology, Volume 67, No 5’ten aktaran Çakmak, K. Ö. (2005).

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, Volume 44, No 4’ten aktaran Kılınç, A. Ç. (2010).

Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. Administrative Science Quarterly, Volume 40, No 4, aktaran Varol, F. (2010).

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, Volume 23, No 3’ten aktaran Çubukçu, K. (2010).

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, Academy of Management Review, Volume 7, No 3’ten aktaran Gale, B. (2010).

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt No 1, Sayı 1'den aktaran Varol, F. (2010), Aktaş, E. (2010).

Yıldırım, F. (2009). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi, Mülkiye Dergisi, Cilt:XXVII, Sayı:239'dan aktaran Tan, Ö. (2009).

Yılmaz, A. ve Atalay, C. G. (2009). A Theoretical Analyze On The Concept of Trust In Organisational Life. European Journal of Social Sciences, Volume 8, No 2'den aktaran Kılınç, A. Ç. (2010).

Yılmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, Journal of Applied Sciences, Volume 8, No 12'den aktaran Kılınç A. Ç. (2010).

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, Volume 15, No 1'den aktaran Varol, F. (2010).

Zaheer, A., McEviley B. ve Perrone V. (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational and Interpersonal Trust, On Performance Organization Science, No. 9'dan aktaran Kılınç, A. Ç. (2010).

Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis, Nursing Forum, Volume 36, No. 2'den aktaran Kılıçaslan, S. (2010).

## **TEZLER**

Aktaş, Y. (2008). Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya'dan aktaran Öksüz, Y. S. (2010).

Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Aktuna, M. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya'dan aktaran Kılınç, A. Ç. (2010), Molla, G. (2011).

Alper, F. (2007). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Altın, B. (2010). İlköğretimde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarıyla Yaratıcılıkları İlişkisi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aykut, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Baştürk, F. F. (2009). Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya'dan aktaran Sarıhan, Ö. (2011).

Beyazıt, E. Ü. (2010). Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları: Nazilli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma, , Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş'tan aktaran Varol, F. (2010).

Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir'den aktaran Varol, F. (2010).

Coetzee, M. (2005). The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective, University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pretoria'dan aktaran Aktaş, E. (2010).

Çakmak K. Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul'dan aktaran Aykut, S. (2007).

Çetinel, E. (2008). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Çeto, E. (2009). Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul'dan aktaran Altın, B. (2010).

Çubukçu, K. (2010). Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Dinç, S. (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul'dan aktaran Eğerci, T. Ç. (2009).

Dur, S. (2011). Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü ve Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eğerci, T. Ç. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Erdoğmuş, H. (2006). Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul'dan aktaran Altın, B. (2010).

Eymür, E. (2009). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gale, B. (2010). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tokat Valiliğinde Uygulamalı Bir Araştırma, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara'dan aktaran Varol, F. (2010).

Güner, A. R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya'dan aktaran Varol, F. (2010).

Güneşer, A. B. (2002), Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul'dan aktaran Çetinel, E. (2008).

İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya'dan aktaran Özler, D. E. (2010).

Kaçan, A. S. (2009). Türkiye'de İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kamer, M. (2001). Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul'dan aktaran Altın, B. (2010), Gale, B. (2010).

Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi İstanbul'dan aktaran Aykut, S. (2007).

Kılıç, E. (2010). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki-Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Kılınç, A. Ç. (2010). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Molla, G. (2011). Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları İle Örgütsel Güven Ölçeklerine Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulam, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Ovaice, G. (2001). The Relationship of Individualism and Collectivism to Perception of Interpersonal Trust In A Global Constituting Firm, University of Illinois At Urbana-Champaign, Doctoral Dissertation, Urbana'dan aktaran Tüzün, İ. K. (2006).

Öksüz, Y. S. (2010). Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli'den aktaran Kılınç, A. Ç. (2010).

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir'den aktaran Varol, F. (2010).



Sarihan, Ö. (2011). Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynağının Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonlarının Kullanımı Üzerine Özel Hastanelerde Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sökmen, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara'dan aktaran Varol, F. (2010).

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Şeker, M. (2011). Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Tan, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Toprak, O. (2006). Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep'ten aktaran Kılınç, A. Ç. (2010).

Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Doktora Tezi, Malatya.

Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul'dan aktaran Aktaş, E. (2010), Aykut, S. (2007).

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya'dan aktaran Kılınç, A. Ç. (2010).

## **İNTERNET**

[Http://www.humanresourcesfocus.com/iky02.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/iky02.asp) (Erişim tarihi: 08.04.2010)'den aktaran Sarıhan, Ö. (2011).

[Http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=15](http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=15) (Erişim tarihi: 23.07.2010)'den aktaran Sarıhan, Ö. (2011).

[Http://www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) (Erişim tarihi: 28.02.2012).

## **BİLDİRİLER**

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'dan aktaran Çetinel, E. (2008).

Çimen, M.(2000). Sağlık Personeli için Önemli Bir Sorun, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği. 3.Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 28-29 Eylül, Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara'dan aktaran Varol, F. (2010).

Erdem F. ve İşbaşı J. O. (2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?, Erciyes Üniversitesi, Yönetim 2000 Kongresi, Kayseri'den aktaran Polat, S. (2009).

Kutunis, 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'den aktaran Tan, Ö. (2009).

Neveu, V. (2004). La Confiance Organisationnelle: definition et mesure, Actes du Xveme Congres de l'agrh, 1-4 Eylül 2004, Montreal'den aktaran Polat, S. (2009).

Yaylı, A. ve Çöp, S. (2009). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir'den aktaran Tan, Ö. (2009).

## ANKET FORMU

Bu anket; **bağlılık, adalet ve güven** çalışmasına veri oluşturması amacıyla **13 sorudan** oluşmaktadır. Sorulara eksiksiz, doğru ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yaşınızı belirtiniz: ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 50'den fazla

Cinsiyetinizi belirtiniz: ( ) Bay ( ) Bayan

Mezun olduğunuz son okulu belirtiniz: ( ) ilköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü

Medeni durumunuzu belirtiniz: ( ) Evli ( ) Bekar

Bu İşletmede geçen çalışma sürenizi yıl olarak belirtiniz. ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 20 ve üzeri

Lütfen aşağıdaki soruların size en uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara [X] işareti koyarak kodlayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Bu Kurumun başarısı için benden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazırım.					
2.Bu Kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.					
3.Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçireceğim için çok mutluyum.					
4.Bu Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum olarak görüyorum.					
5.Bu Kurumda kalmak için bana verilecek tüm görevleri kabul ederim.					
6.Kurum, çalışanlarının performanslarının karşılığını alması konusunda adaletli davranıyor.					
7.Kurum, ücretlerin belirlenmesini adaletli biçimde sağlayabiliyor.					
8.Kurumun performans değerlendirme yöntemlerini adaletli buluyorum.					
9.Kurum, terfilerin belirlenmesi konusunda adaletli davranıyor.					
10.Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					
11.Bu organizasyonda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
12.Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
13.Bu organizasyonda birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.					

**Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.**