

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: EV MOBİLYASI ÜRETİMİ YAPAN
İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mutlu KIRATLI

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

AĞUSTOS 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: EV MOBİLYASI ÜRETİMİ YAPAN
İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mutlu KIRATLI

1303810432

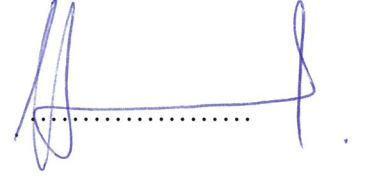
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

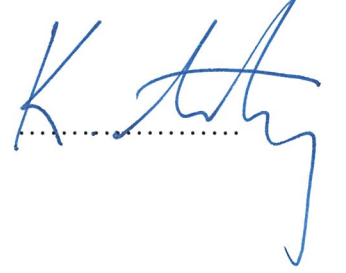
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. N.Turgut TOPBAŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1303810432 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Mutlu KIRATLI" ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: EV MOBİLYASI ÜRETİMİ YAPAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. N. Turgut TOPBAŞ
Atılım Üniversitesi



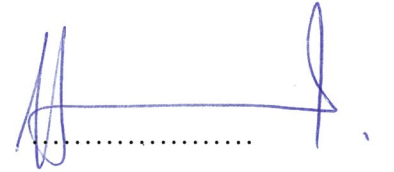
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Asım YÜZBAŞIOĞLU
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. N. Turgut TOPBAŞ
Atılım Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 28 Ağustos 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: EV MOBİLYASI ÜRETİMİ YAPAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


21/08/2015

Mutlu KIRATLI

ÖNSÖZ

Günümüzde çalışanlar, çalıştıkları örgütten emeğinin karşılığı olan ücret ve bunların yanı sıra ödül, terfi, prim v.b. hakları almak isterler. Bu sayılanları hak ettiğini düşünüp alamayan çalışanlar özellikle kendinden daha az sorumluluk sahibi olup ve daha az emek sarf eden çalışanların daha fazla ücret, ödül, terfi, prim v.b. haklar aldığına tanık olduklarında adaletsizlik duygusuna kapılmaktadırlar. Bunun sonucunda örgüte güven ve yöneticiye olan güven azalmakta ve bu yapılan adaletsizlik örgütü yönetenler tarafından fark edilemez veya bu şekilde adaletsizlik sürdürülür ise çalışanlar arasında da güvensizlik ortamı oluşmakta ve çalışanlarda işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicileri ise; çalışanlarda motivasyon kaybı, üretim kaybı, verim düşüklüğü, kalitenin azalması ve müşteri memnuniyetsizliği şeklinde sıralanabilir.

İşten ayrılma niyetinde olan çalışanlar, başka bir iş arayışında bulduklarından çalıştıkları işe motivasyon alamamakta bunun sonucu olarak da üretim veya hizmet kaybı yaşanmaktadır. Bu da örgütler için çalışandan tam verim alamamasına ve maliyetlerin artmasına neden olacaktır. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışına dönüştüğünde örgüte alınacak işgörenin işe alım masrafları, işten ayrılan işgörene yapılan masraflar (kıdem tazminatı gibi), işe alınan işgörenin eğitim masrafları, işe alınan işgörenin ilk zamanlarda yaptığı hatalar veya kazalar v.b. birçok ek maliyet getirmektedir.

Örgütlerde çalışanların işten ayrılması, örgüte birçok maliyeti de beraberinde getirmekle birlikte bunlardan en önemlisi ise örgütün kilit personel niteliğindeki çalışanlarına yaptıkları yatırımların atıl duruma gelmesine yol açmasıdır. Yapılan çalışmada, örgütlere büyük maliyetlere neden olan işten ayrılma niyeti davranışının tespiti ve çözümüne yönelik neler yapılması gerektiği ile ilgili işveren ve yöneticilere tavsiyelerde bulunulmuştur.

Tez çalışmam süresince yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. N. Turgut TOPBAŞ'a, çalışmam sırasında anketlerin hazırlanması, uygulanması ve anketlerin okunarak analizlerinin yapılması sırasında benden yardım ve desteğini esirgemeyen değerli silah arkadaşım Oktay YANIK'a, maddi ve manevi desteğiyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşim Mahinur KIRATLI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Ağustos 2015

Mutlu KIRATLI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1 Adalet Kavramı	3
1.2 Örgütsel Adalet	4
1.3 Örgütsel Adaletin Boyutları	5
1.3.1 Dağıtım Adaleti	5
1.3.2 İşlemsel Adalet	6
1.3.3 Etkileşim Adalet	8
1.4 Örgütsel Adalet Teorileri	9
1.4.1 Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri	10
1.4.2 Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri	12
1.4.3 Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri	12
1.4.4 Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri	13
İKİNCİ BÖLÜM	16
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	16
2.1 Güven Kavramı	16
2.1.1 Güven Algısının Boyutları	17
2.1.1.1 Hesaplanmış/Hesaba dayalı güven	18
2.1.1.2 Korkuya dayalı (Caydırıcı) güven	18
2.1.1.3 Bilgiye dayalı güven	19
2.1.1.4 Özdeşleşmeye dayalı güven	19
2.1.2 Örgütsel Güven	20
2.1.3 Örgütsel Güvenin Boyutları	22
2.1.3.1 Kuruma/işverene güven	22
2.1.3.2 Yöneticiye/Lidere güven	23
2.1.3.3 Çalışma arkadaşlarına güven	25
2.1.3.4 Prosedürlere güven	26
2.1.4 Örgütsel Güven Modelleri	27
2.1.4.1 Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli	27
2.1.4.2 Mishra'nın örgütsel güven modeli	29
2.1.4.3 Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın örgütsel güven modeli	30
2.1.4.4 Whitener'in örgütsel güven modeli	31

2.1.4.5	Bromiley ve Cummings'in örgütsel güven modeli.....	34
2.1.4.6	Mac.Knight ve Cherveny'in örgütsel güven modeli.....	35
2.1.4.7	Jones ve George'ye göre örgütsel güven modeli.....	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		40
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ		40
3.1	İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	40
3.1.1	İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri	41
3.1.1.1	İşin kendisine ilişkin faktörler	41
3.1.1.2	Örgütsel faktörler.....	43
3.1.1.3	İş dışı faktörler.....	43
3.1.1.4	Bireysel/Psikolojik faktörler.....	45
3.1.2	İşten Ayrılma Niyetinin Ardılları	46
3.1.2.1	Örgütsel maliyetlere olan etki.....	46
3.1.2.2	Örgütsel işleyişin bozulması.....	47
3.1.2.3	Örgüt üyelerinin yaşayacağı motivasyon kaybı.....	48
3.1.3	İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi.....	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		52
4. ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR YAPISAL EŞİTLİK MODEL ÇALIŞMASI		52
4.1	Çalışmanın Amacı ve Önemi	52
4.2	Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması	53
4.2.1	Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.....	54
4.2.2	Örgütsel Adalet ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	55
4.2.3	Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	58
4.2.4	Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyetinin Birbiri İle İlişkisi ve Araştırma Modelinin Oluşturulması	60
4.3	Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi.....	61
4.4	Araştırmanın Sınırlılıkları	61
4.5	Evren ve Örneklem Seçimi	62
4.6	Ölçüm Araçlarının Oluşturulması	62
4.6.1	Örgütsel Adalet Ölçeği	62
4.6.2	Örgütsel Güven Ölçeği	63
4.6.3	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	64
4.7	Analiz Yöntemleri	64
4.7.1	Açıklayıcı (Açımlayıcı) Faktör Analizi	65
4.7.2	Doğrulayıcı Faktör Analizi	65
4.7.3	Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	66
4.8.1	Örneklemin Demografik Özellikleri.....	66
4.8.2	Değişkenlere Ölçüm Modellerinin Uygulanması	68
4.8.2.1	Örgütsel adalet ölçeğinin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi.....	69
4.8.2.2	Örgütsel güven ölçeğinin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi.....	76
4.8.2.3	İşten ayrılma niyeti ölçeğinin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi	81

4.8.3	Yapısal Eşitlik Modelin Analizi ve Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması	84
4.8.3.1	Yapısal modelin belirlenmesi	84
4.8.3.2	Kestirim yanlılık ve örnekleme yönteminin seçimi	86
4.8.3.3	Yapısal modelin analizi	86
4.8.3.4	Değişkenler arası ilişkiler ile aracılık rollerinin değerlendirilmesi	90
4.9	Hipotez Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi	93
4.9.1	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven	93
4.9.2	Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti	93
4.9.3	Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti	94
4.9.4	Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü	94
	BEŞİNCİ BÖLÜM	95
	5. SONUÇ VE ÖNERİLER	95
	KAYNAKÇA	98
	EKLER	113
	Ek-A Anket Formu	114
	ÖZGEÇMİŞ	126

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Adalet teorileri	10
Tablo 2.1	: Mishra güven modeli boyutları	29
Tablo 3.1	: İşten ayrılma karar süreci	40
Tablo 4.1	: Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığı.	67
Tablo 4.2	: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu.	67
Tablo 4.3	: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumu.	67
Tablo 4.4	: Araştırmaya katılan çalışanların sektörde çalışma süresi.	68
Tablo 4.5	: KMO uygunluk ölçütü.	69
Tablo 4.6	: Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları. .	72
Tablo 4.7	: Örgütsel adalet algısı ölçüm modeli uyum indeksi sonuçları.	76
Tablo 4.8	: Örgütsel güven ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları..	78
Tablo 4.9	: Örgütsel güven ölçüm modeli uyum indeksi sonuçları.....	81
Tablo 4.10	: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları.	82
Tablo 4.11	: İşten ayrılma niyeti ölçüm modeli uyum indeksi sonuçları.	84
Tablo 4.12	: Yapısal modelin analiz sonuçları.	87
Tablo 4.13	: Yapısal modelin uyum iyiliği istatistikleri.	88
Tablo 4.14	: Yapısal geçerliliğe ilişkin ki-kare farklılık testi sonuçları.	90
Tablo 4.15	: Standardize edilmiş faktör yüklerinin bootstrap güven aralıkları.	91
Tablo 4.16	: Değişkenlerin doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler.	92
Tablo 4.17	: Hipotez testlerinin sonuçları.	93

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	: Mayer, Shoorman ve Davis'in örgütsel güven modeli	28
Şekil 2.2	: Shockley-Zalabak örgütsel güven modeli.....	31
Şekil 2.3	: Yönetmel güveninirlik modeli	34
Şekil 2.4	: Bromiley ve cummings güven matrisi	35
Şekil 2.5	: McKnight, Cummings ve Chervany örgütsel güven modeli	36
Şekil 2.6	: Jones ve George örgütsel güven modeli	37
Şekil 4.1	: Araştırmanın modeli.	60
Şekil 4.2	: Örgütsel adalet algısı doğrulayıcı faktör analizinin standardize edilmiş kestirim sonuçları.....	75
Şekil 4.3	: Örgütsel güven algısının doğrulayıcı faktör analizinin standardize edilmiş kestirim sonuçları.....	80
Şekil 4.4	: İşten ayrılma niyetineilişkin doğrulayıcı faktör analizinin standardize edilmiş kestirim sonuçları.....	83
Şekil 4.5	: Araştırmanın yapısal modeli.....	85
Şekil 4.6	: Standardize edilmiş kestirim sonuçlarının model üzerinde gösterimi.	89

KISALTMALAR

- akt.** : aktaran
diğ. : diğeri
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin örmeklem yeterlilik ölçütü
KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
örn. : örnek
v.b. : ve benzerleri
v.d. : ve diğeri

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMAYA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: EV MOBİLYASI ÜRETİMİ YAPAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

KIRATLI, Mutlu

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. N. Turgut TOPBAŞ

Ağustos 2015, 126 sayfa

Bu çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Ankara Mobilyacılar Sitesinde bulunan KOBİ'lerde, çalışanlara uygulanan anket ile gerçekleştirilmiş ve buradan alınan veriler, yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir.

Öncelikle araştırmanın teorik alt yapısının oluşturulması için gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda araştırmanın birinci bölümünde adalet kavramından, örgütsel adalet kavramının tanımından, örgütsel adaletin boyutlarından ve örgütsel adaletin teorilerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde güven kavramından, güven algısının boyutlarından, örgütsel güven kavramından, örgütsel güvenin boyutları ve örgütsel güven modellerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde işten ayrılma niyeti kavramından, işten ayrılma niyetinin öncüllerinden ve işten ayrılma niyetinin ardıllarından bahsedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde Çalışmanın amacı ve öneminden bahsedilmesine müteakip örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramlarının arasındaki ilişkiler incelemiş, araştırmanın hipotezleri belirlenmiş ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın tasarımından ve yönteminden, araştırmanın sınırlılıklarından, araştırmanın evreni ve örneklem seçiminden, Ölçüm araçlarının oluşturulmasından bahsedilmiştir. Ölçeklerde

belirlenen hususlar sırasıyla Açıklayıcı, doğrulayıcı ve yapısal eşitlik modellemesine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre hipotezlerin desteklenip desteklenmediği incelenmiş ve bütün hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Araştırmanın son bölümü olan beşinci bölümde bulgular değerlendirilmiş çıkan sonuçlar neticesinde; örgütsel adalet algısı, örgütsel güveni olumlu etkilediği ve aralarında doğrudan bir ilişki olduğu, örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği ve aralarında doğrudan bir ilişki olduğu, örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği ve aralarında doğrudan bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

INTERMEDIARY ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST WITHIN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON INTENTION FOR QUITTING JOB: AN APPLICATION ON MANUFACTURED HOME FURNITURE COMPANY

KIRATLI, Mutlu

Master, Department of Management

Supervisor: Assist. Professor N. Turgut TOPBAŞ

August 2015, 126 pages

In this study, intermediary role of organizational trust and an application in furniture sector within the effect of organizational justice on intention for quitting job is tried to be explained. The data acquired from the questionnaire applied to the workers who work in SME available in Ankara Furniture Workshops Area is analyzed with structural equation modeling.

Primarily, as a result of literature search realized for the purpose of forming theoretical base of the study, in the first part of the study, justice concept, description of organizational justice concept, dimensions and theories of organizational justice are mentioned.

In the second part, the concept of trust, dimensions of trust perception, concept, dimensions and patterns of organizational trust are mentioned. In the third part, the concept, premises and consecutives of intention for quitting the job are mentioned.

In the fourth part, following to mentioning importance and aim of the study, the relations between organizational justice, trust and release intention concepts were examined, hypotheses of study was defined and the model of it was formed. Then, it was mentioned about design, method, restrictions, universe and samples of study, and

forming the measurement tools. The subjects defined in scales were put to explanatory, confirmative and structural equation modeling. It was examined whether the hypotheses were supported, and it was seen that all hypotheses were supported.

In the last part, the fifth, the results were evaluated; it was revealed organizational justice perception affects organizational trust positively, but it affects release intention negatively, organizational trust affects release intention negatively and there are direct relations between them.

Key words: Organisational justice, organisational trust, release intention.

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme, post modernizm, yeni rekabet koşulları, sektörlerdeki ve üretim teknolojilerindeki yeni gelişmeler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasını sağlamıştır. Bu anlamda nitelikli işgücüne duyulan ihtiyacın, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin yeniden yapılandırmasına neden olmuştur. Böylece günümüz organizasyonlarının yönetim kalitesinin artırılmasında ve yüksek performans sürekliliğinin sağlanmasında, işgörenlerin içinde buldukları örgütsel süreçleri ve olayları algılayışları ile bu olaylar karşısında ne tepkiler verdiği çok önemli bir hale gelmiş ve zamanla yönetim konusu haline gelmiştir.

Genellikle sosyolog ve psikologların kullandığı, örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramları işletme yöneticilerinin önemseydiği bir örgütsel performans ve motivasyon artırma aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda insan kaynakları yöneticileri, işletmelerindeki örgütsel adaletin sağlanmasını ve bunun sonucunda çalışanlarda meydana gelen örgütsel güven algılarının yükseltilmesini ve iyileştirilmesini, doğrudan doğruya işletme verimliliğini arttırmanın, çalışanları işlerine yönelik güdülemenin ve işletmede üretim veya hizmet kalitenin artırılması için önemli birer faktör ve etkileyicisi olarak gördükleri söylenebilir.

Örgütlerde özellikle adalet konusunda yapılan yanlış uygulamalar, çalışanlar tarafından olumsuz tepkilere neden olduğu ve bu olumsuz tepkilerin en başında, işten ayrılma niyeti davranışı olduğundan şüphe yoktur. Çünkü işveren açısından bakıldığında ayrılma niyeti, işten ayrılmadan daha önemlidir. Çalışanların ayrılma niyetleri, yapılan çalışmalarda işgücü devrinin düşmesi, kalitenin bozulması veya çalışanların motivasyon kaybından anlaşılacağından bunu engellemek için bazı önlemler alınabilir. Ancak işverenlerin, ayrılma gerçekleşikten sonra yapabilecekleri fazla bir şey yoktur.

Örgütlerde çalışanların işten ayrılması, örgüte birçok maliyeti de beraberinde getirmekte bunlardan bazıları ise, işgöreni işe alma ve yerleştirme (istihdam) maliyetleri ile işgücünün eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yapılan harcamaların artmasına ve örgütlerin kilit personel niteliğindeki çalışanlarına yaptıkları yatırımların atıl duruma gelmesine yol açmasıdır. Ayrıca verimsiz üretim sonucunda oluşan ek maliyetler, zaman kayıpları, etkinlik sorunları, mal ve hizmet kalitesinin tutarlılığı ve istikrarı açısından da işgören devir hızı önemli bir belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla söz konusu kayıpları vermek istemeyen örgütler, işten ayrılma niyetinin gelişimini ve seyrini analiz ederek, işgören devrini izlemek zorundadır.

Örgütler için işten ayrılan özellikli veya nitelikli personel olması durumunda işten ayrılma daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütler, işverenler ve yöneticiler yaptıkları her hareketin ve aldığı kararların çalışanlar tarafından izlendiğini, ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini bilmeli ve buna göre hareket etmelidirler. Çalışanlar için örgütlerin ve yöneticilerinin verdiği sözleri tutması, aldığı kararlarda kendilerine söz hakkı tanınması çok önemlidir. Bu çalışanların örgüte karşı güvenini arttıracak ve işten ayrılma niyetini ise olumsuz etkileyecektir.

Araştırmanın amacı ekonomik dengelerin çok kırılgan bir yapıda olan günümüzde örgütler tarafından her türlü etkenin hesaplanabilir olmasının zorunluluğu üzerinde durulmakta ve bunların en başında da insan faktörü gelmektedir. Bu araştırma, gün geçtikçe büyüyen bu sorunlara dikkat çekmek örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbiri ile ilişkilerini araştırmak ve bu kavramlar arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki var olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma sonunda bu ilişkinin ne şekilde ortaya çıktığı ve çalışanların işten ayrılma niyetinin nasıl anlaşılacağı, işten ayrılma niyetine neden olan etkenlerin nasıl öğrenilebileceğine ve işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışına dönüşmeden önce nasıl önlenebileceğine dair örgütlere, işverenlere ve yöneticilerine tavsiyelerde bulunmak amacıyla yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1 Adalet Kavramı

Adalet kavramı, ilk zamanlarda daha çok psikolojik bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Psikolojik açıdan bakıldığında adalet, bireyin vicdani bakış açısı veya kabulündeki nesnelliği esas almaktadır. Bu durum ilerleyen zamanlarda Adams'ın Hakkaniyet teorisi ile daha farklı bir boyut olarak ele alınmıştır. Adalet kavramının, Adams'ın Hakkaniyet teorisine göre hem ekonomik hem de sosyal boyutuyla değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla adalet kavramı insanlık tarihi süresince ilgi duyulan, üzerinde pek çok araştırma yapılan hem ahlaksal ve hem de politik manada insanlığın erişeceği ideal durumu anlatan bir kavramdır. Tarih boyunca felsefe biliminin önemli kavramlarından olmuş ve aynı zamanda tarihsel gelişim süreci yaşamıştır (Topakkaya, 2008: 28).

Haklılık ve doğruluk olarak kullanılan adalet kavramının temelini oluşturan “adl” kelimesi İngilizcedeki “justice”in karşılığını oluşturmaktadır. “justice” kelimesinin temelini oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak tanımlanmıştır (İçerli, 2010: 68-69).

Yunan düşüncesinde adalet, ahlak ve hukuk kavramları arasında bir ayrım yapılmamış ve adalet, iyilik sevgisi olarak anlaşılmıştır. Adalet kavramının iki ayrı yönden değerlendirilmesi gerektiğine inanan Aristoteles, dağıtıcı ve denkleştirici (düzeltici) adaleti birbirinden ayırmanın zorunluluğu üzerinde durmuştur. Aristoteles'e göre Dağıtıcı adalet şeref ve malların paylaşılmasında bireylerin yeteneğine ve toplum içindeki durumuna göre kendine düşeni diğer bir ifade ile payına düşeni almasını öngörür. Denkleştirici ve düzeltici adalet ise hukuki ilişkide taraf olanların eşit muamele görmesini, kişisel ve sübjektif durumların dikkate alınmamasını gerektirir. Örnek vermek gerekirse tazminat hukukunda zarar verenin

verdiği zararı karşılaması veya sözleşmeyi ihlal edenin verdiği zararı karşılaması, ceza hukukunda ise suç işleyen hak ettiği cezayı alması denkleştirici ve düzeltici adaletin gereğidir (Güriz, 13-14).

Adalet en temel tanımıyla “haklı ile haksızın ayrılması, hakka uygunluk” demektir. Adalet, insan davranışını ahlak ve etik kuralları açısından inceleyen bir düşünceyi tanımlamaktadır.

1.2 Örgütsel Adalet

Toplumsal yaşamın önemli bir unsuru olan sosyal adalet, çalışma hayatına da adapte edilmesi ile iş yerinde adaletin olduğu kabul edilmiş ve benimsenmeye başlamıştır. Örgütsel adalet kavramı ilk kez Greenberg tarafından isimlendirilmiştir. İnsanların ekonomik kazançlar (örneğin; para) ve sosyal kazanımlar (örneğin; statü) elde etmek için çalıştıkları gerçeği, adalet algısını örgütlerin verimliliği için önemli kılmaktadır. Greenberg, örgütsel adaleti, adaletin örgüt içindeki etkisinin anlaşılması ile ilgili bir kavram olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990: 399). Moorman’a göre; örgütsel adalet, işgörenlerin kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığına ilişkin algıları ve bu algıların bireyle, örgütle ve işle ilgili durumları nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir (Moorman, 1991: 845).

Begley, örgütsel adaleti; Çalışanın, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve kurumla olan ilişkileri ve bunu nasıl algıladıklarını gösteren bir sosyal sistem olarak ifade etmiştir (Begley, 2006: 706). Cropanzano ise, örgütsel adaleti, örgütte işgörenlerin, iş yerinde ne kadar adaletli davranıldığı hususundaki algılarını ve bu algının işgörenlerin performansını nasıl etkilediğini vurgulamaktadır (Cropanzano vd., 2001: 177’den Akt. Yıldırım, 2006: 256). Örgütsel adalet algısı, çalışanın kendisine nasıl ve ne ölçüde adil davranıldığından çok, bu davranışı ne ölçüde adil olarak algıladığıdır (Taşkiran, 2011: 93-95).

Sonuç olarak, “örgüt içerisinde ücretlerin, terfilerin, ödüllerin ve cezaların nasıl yapıldığı, kararların ne şekilde alındığı veya alınmış olan kararların çalışanlara ne şekilde söylendiği ve alınan kararların çalışanların nasıl algılandığı biçimidir” (İçerli, 2010: 69) veya “çalışanların örgüt ile ilgili uygulamaların, tarafsız ve keyfi beklentilere bağlı kalmadan adil bir şekilde yerine getirildiğine yönelik algılamaları” örgütsel adalet kavramının tanımlaması olarak ifade edilebilir. (Atalay, 2010: 42-43).

1.3 Örgütsel Adaletin Boyutları

Çalışmamızda örgütsel adaletin literatürde ele alınan üç alt boyutunu oluşturan dağıtım adaleti (dağıtımsal adalet), işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ayrıntılı bir şekilde aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1 Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgütsel adaletin ilk türü olarak adlandırılır. Temelleri Adams'ın Eşitlik Teorisi üzerine kurulan Dağıtım Adaleti özetle, çalışanların ödül, ücret, sosyal haklar, terfi gibi kazanımların paylaşılması ile ilgili yönetimin aldığı kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığını incelemektedir (Atalay, 2010: 43). Diğer bir ifade ile dağıtım adaleti, elde edilen ücret, terfi, ödül ve ceza gibi tüm kazanımların bireyler tarafından adaletli bir şekilde algılanması olarak tanımlanır. Dağıtım adaleti, bireylerin belirlenmiş hedeflere ulaşmaları koşuluyla belirlenmiş ödülleri elde etmeleridir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Bir yönetici yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi bireyin özelliklerine bakarak ödül dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet prensipleri çerçevesinde objektif alınan kararlar çalışanlar arasında ayrımcılığın olmamasını temin eder (İşcan, 2005: 155).

Çalışanlar elde ettiği kazanımları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) hak ettiğini veya etmediğini düşünebilirler. Kendi kazanımlarını ile diğer çalışanların kazanımları ile kıyaslama yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesi içersine girebilirler. Bu ise çalışanlarda küskünlük davranışına dönüşebilir ve bu küskünlük neticesinde çalışanların davranışları değişebilir. Dağıtımsal adalette esas olan, çalışanların, kaynakların adil olarak dağıtıldığını algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bu çerçevede dağıtımsal adalet; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklindeki üç faktörden oluşmaktadır:

- a) Hakkaniyet kuralına göre, ödül ve kazanımlar işgörenlerin yatırımına göre dağıtılmalıdır ve işgörenlerin performansı ile paralel olmalıdır.
- b) Eşitlik kuralına göre, işgörenlerin performansına bakılmadan eşit olarak yapılmalıdır ve ödüllendirilmede herkes eşit şansa sahip olmalıdır.
- c) İhtiyaç kuralına göre, ödüller ve kazanımlar, işgörenlerin ihtiyaçlarına veya mutluluğuna göre dağıtılmalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185).

Bu kurallara göre örgütsel kaynakların dağıtımını sonrasında hak ettiğini aldığını düşünen çalışanlar, daha olumlu davranışlar ve performanslar sergileyecektir. İşte bu nedenle dağıtım adaleti sosyopsikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek gerekmektedir. Nitekim dağıtım adaleti kapsamında sürdürdükleri çalışmalarda bu genişletmeyi yapan örgütsel adalet araştırmacıları, "prosedürel adalet" türünü keşfetmişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185).

Sonuç olarak; örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu, işletme yöneticileri tarafından hiçbir zaman göz ardı edilemeyecek kadar önemli, değerli ve güçlü bir örgütsel adalet boyutudur. Çünkü örgüt çalışanlarının doğrudan tutum ve performanslarını etkileyerek dolaylı olarak da çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

1.3.2 İşlemsel Adalet

İşlemsel adaletin; çalışma şartları, ücret, maddi olanaklar, terfi, ve performans değerlemesi gibi faktörlerin tespit edilmesi ve ölçüm esnasında yararlanılan metot, prosedür ve politikaların adaletli olma ölçüsü olarak tanımlanabilir (Greenberg, 1990: 399-432). Söz konusu bulguların nasıl bulunduğu, hangi prosedürlerin kullanıldığı ile ilgili olan işlemsel adalet, örgütlerde karar verme aşamasında kullanılan prosedür ve politikalara yönelik adalettir.

İşlemsel adaleti çalışma ortamında ilk uygulayan araştırmacılar Folger ve Greenberg'dir. Günümüze kadar konu ile ilgili çok fazla araştırma yapılmış ve çalışanlar karar verme prosedürlerin adaletli olmadığını düşündüklerinde, örgütlerine daha az bağlı olmaktadır. Bunun sonucunda da işten ayrılma isteği daha fazla olmaktadır. Çalışanlar kendilerine ne şekilde davranıldığına dikkat etmekte ve bu davranış biçimleri yöneticileri ile olan ilişkilerini düzenlemektedir. Yöneticiye duyulan güven işlem adaleti algısının en çok araştırılan çıktılarından biridir. Sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulmasında yöneticiye duyulan güvenin önemli bir yere sahip olduğunu ifade eden Mayer, Davis ve Schoorman; yetenek (ability), nezaket (benevolence) ve dürüstlüğü (integrity) güven algısını oluşturmak için gereken temel öğeler olduğunu ifade etmişlerdir.

İşlemsel adaletin iki alt boyutu mevcuttur. Bunlardan ilki, karar alma esnasında yararlanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel prosedürler olarak da isimlendirilen bu boyut, kararlar alınmadan önce üyelere söz hakkı tanınmasını, görüş ve fikirlerinin dinlenmesi şeklindedir. Diğer boyut ise, karar

alma esnasında yararlanan politika ve uygulamaların yöneticiler tarafından nasıl uygulandığı ile ilgilidir.

Bies ve Folger yöneticiler için önemli olan yedi işlemsel öge tanımlamışlardır (Beugre, 1998: 31):

- a. Çalışanların görüşlerine yeterince ilgi göstermek,
- b. Ön yargıları bastırmak,
- c. Karar verme ölçütlerinde her bir işgören açısından tutarlılık göstermek,
- ç. Alınan her karardan sonra aksatmadan işgörelere geri bildirimlerde bulunmak,
- d. Alınan kararların gerekçelerini sunmak,
- e. İlişkilerde dürüst olmak,
- f. Çalışanlara karşı nazik ve saygılı olmak.

Leventhal işlem adaletinin sınırlarını “süreçte kontrol sahibi olmak” kıstasının ötesine götürmüştür (Colquitt vd., 2001: 426) ve kontrol sahibi olmanın tek başına bir kıstas olamayacağını, işlem adaleti algısının oluşabilmesi için altı kıstasın sağlanması gerektiğini öne sürmüştür (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 15; Greenberg, 1990: 403). Bunlar (Leventhal, 1980: 23-30):

Tutarlılık: Tutarlılık kuralı tahsis işlemlerinin kişiler ve zamana göre değişiklik göstermemesi gerektiğini, işlemlerde kişi ve zaman yönünden tutarlılık olması gerektiğini ifade etmektedir.

Önyargısızlık: Bu kural tahsis işlemlerinin uygulanış aşamalarında kişisel çıkar sağlama eğilimlerinin ve peşin hükümlerin önlenmesini ifade etmektedir.

Doğruluk: Doğruluk kuralı tahsis işlemlerinin mümkün olduğunca doğru bilgiyle ve minimum hatayla uygulanması gerektiğini ifade etmektedir.

Düzeltilbilirlik: İşlemler, itiraz ve şikâyetlerin dile getirilmesine izin vererek alınan kararların düzeltilmesi ve değiştirilmesi fırsatını içermelidir. İtiraz ve şikâyet prosedürleri genellikle kararlar alındıktan sonra işleme koyulur. Ancak daha iyi algıların oluşabilmesi için bu prosedürlerin daha evvelden işleme koyulmaları gerekmektedir.

Temsil edilebilirlik: Prosedürler kişilerin ve alt grupların görüşlerini, değerlerini, temel istek ve taleplerini temsil edebilmelidir. Bu kurala göre, karar mercilerinde alt grubun örgüt içerisindeki büyüklüğüne göre grubu temsil edebilecek kişilerin bulunması gerekmektedir.

Etİğe uygunluk: Prosedürler izlenirken hile, yalan, aldatmaca, özel hayatın ihlali, rüşvet gibi olumsuz olaylar engellenmelidir.

Özetle; işlem adaleti, katılım, değer görme, kendini ifade etme gibi öğeleri içermekte ve birçok örgütsel davranışı açıklamaktadır. Örgütsel yönetim alanında yapılan birçok araştırmada karar verme sürecine etki edebildiğini düşünen, örgüt için değerli olduğunu hisseden işgörenlerin, örgüt için daha çok çabaladıkları ve olumlu tutum ve davranışlar geliştirdikleri ortaya koyulmuştur. Örgütlerin devamlılığı ve verimliliği açısından bu kadar önemli görülen işlem adaletinin örgütlerde de önemli olduğu gerçeği yapılan çalışmalarda da kendini göstermektedir.

1.3.3 Etkileşim Adalet

İlk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılan etkileşim adaleti kavramı bireyin diğer insanlarla olan etkileşimi neticesinde oluşan sosyal ve duygusal desteğin kalitesi ile ilgilidir. Bies ve Moag (1986) prosedürlerin uygulanış aşamasında kişiler arasındaki davranışların niteliğine dikkat çekmiş ve adaletin diğer yanını etkileşim adaleti olarak tanımlamışlardır (Colquitt vd., 2001: 426-427). Etkileşim adaleti, örgütsel işlemler uygulamaya başlanırken, kişilerin maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların olduğu düşüncesi olarak tanımlanabilir (Scarlicki ve Folger, 1997: 438).

Etkileşim adaleti algısının etkili olduğu kabul edilmiş olsa da, bir alt boyut olup olmadığına ilişkin tartışmalar sürmüştür. Örneğin; Folger ve Cropanzano karar verme sürecinin Leventhal'ın altı adalet kuralından oluşan formal yapısal öğeler ve karar vericiler ile işgörenler arasındaki informal etkileşimsel öğelerden oluştuğunu belirtmiş ve informal öğeleri etkileşim adaleti adıyla işlem adaletinin bir alt boyutu olarak incelemişlerdir. Ancak Bies ve Moag etkileşim adaletinin, işlem adaletinden ayrı bir alt boyut olarak incelenmesi gerektiğini çünkü etkileşim adaletinin karar vericiler ile alıcılar arasındaki sosyal alış-verişi ifade ettiğini savunmuşlardır (Coetzee, 2005: 4).

Gerçektende günümüz işletmelerinde karar alma süreçlerinin çalışanlara önceden açıkça söylenmesi ve bu bildirimlerin iletilmesinde çalışanlara kibar ve saygılı davranılması gibi kalıplar, alınan yönetim kararlarının en az içeriği kadar önemlidir (Atalay, 2010: 45). Çünkü örgüt yönetimi tarafından yapılan bu tarz duyurular çalışanlarda daha olumlu tepkilere ve adil bir algılamaya neden olacaktır. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısında sadece çıktılar ve kurallar odak noktası değil,

uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Taşkiran, 2011: 109). Bu anlamda çeşitli araştırmalarda, "etkileşim adaletinin" maximum olduğu durumlarda, çalışanlar açısından dağıtım ve prosedürel adaletin fazla benimsendiği ileri sürülmüştür. Yani işverenlerin çalışanlara karşı saygılı, duyarlı, ilgili ve itibarlı davrandıklarında, çalışanların adaletsiz ücret dağılımını ve prosedürel süreçleri görmemezlikten gelmeleri olasılığı yükselmektedir (Atalay, 2010: 46).

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini oluşturan dört kuraldan bahsetmektedirler:

Doğruluk: Yöneticiler, işgörenleriyle kurdukları iletişimde dürüst, samimi, içten olmalı, işgörenleri aldatmaya çalışmamalıdır.

Gerekçelendirme/savunulabilirlik: Yöneticiler alınan kararlarla ilgili uygun açıklamalar yapmalıdırlar.

Saygı: Yöneticiler işgörelere karşı saygılı davranmalıdırlar.

Uygunluk: Yöneticiler işgörenlerle iletişim kurarken onları huzursuz edecek uygunsuz sözlerden kaçınmalıdır. Örneğin, İşgörene özel (yaş, ırk, din, vb.) sorular sormaktan kaçınmalıdırlar (Cin, 2010: 76).

Sonuç olarak işletmelerde, yöneticilerin yönetilenlerle, işverenlerin işgörenlerle yaşadıkları örgütsel ilişkilerin, önceden belirlenen, olması istenilen ve evrensel standartlara göre oluşturulan çerçevede gerçekleşmesi, etkileşimsel adaletin algılanan boyutu itibariyle örgütün verimliliğini de olumlu yönde etkileyeceği oldukça açıktır (Atalay, 2010: 57). Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algısının dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarının toplamının, işletmelerin örgütsel adalet yapısını oluşturmakta olduğu söylenebilir.

1.4 Örgütsel Adalet Teorileri

Literatür incelendiğinde bugüne kadar örgütsel adalete yönelik çok sayıda teori geliştirildiği, ancak teorilerin sayıca fazla olması ve hepsinin aynı kökenden yola çıkılarak geliştirilmiş olması sebebiyle birbiri ile bağdaşan veya birbiri ile örtüşen bulgular ortaya koymaları, sınıflandırmalarını zorlaştırmıştır. Greenberg 1987 yılında yaptığı "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında var olan teorileri iki bağımsız boyutta sınıflandırmaya çalışmıştır (İşbaşı, 2000: 43). Bunlar "reaktif-proaktif (tepkisel-önlemsel)" ve "süreç-içerik" teoriler olarak adlandırılmaktadır. Reaktif (tepkisel) teoriler; bireylerin örgüt içindeki adil olmayan

uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları, önlemsel teoriler ise bireylerin örgüt içerisinde adaletli sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşan teoriler olarak nitelenmiştir. Süreç teorileri; çalışanlarca örgütte elde edilen kazanımların belirlenme şekilleri ve örgütte uygulanan prosedürlerin adil algılanıp algılanmadığı, içerik teorileri ise kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, dağıtım gerçekleştirilen kazanımların adilliği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987: 10).

Greenberg'in geliştirdiği örgütsel adalet teorileri, tanımsal olarak birbirinden bağımsızdır. Örgütsel adalet teorileri, “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”undan oluşmasına karşılık bunlar dört kategoriye ayrılarak reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olmak üzere dört ayrımda incelenecektir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için Greenberg tarafından geliştirilen adalet teorileri aşağıda Tablo 1.1’de yer almaktadır.

Tablo 1.1: Adalet teorileri (Greenberg, 1987:10).

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi(Procedural Justice Theory)(Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi(Justice Judgement Theory)(Leventhal, 1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi(Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

1.4.1 Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorisi çalışanların adaletsizliğe nasıl tepki verdikleri sorusuna odaklanmaktadır. Homans'ın Dağıtım Adaleti kuramı, Adams ve Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi, Cosby'nin Göreceli Yoksunluk kuramı, reaktif içerik

teorisinde öne çıkan teorilerdir. Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki taraftan bahsedilmektedir: ilk taraf, birey ve diğer birey oluştururken, ikinci taraf kazanım/katkı oranını temsil etmektedir. Bu formül aşağıdaki gibidir:

$$\text{Bireyin Kazanımı} / \text{Bireyin Katkısı} = \text{Diğer Bireyin Kazanımı} / \text{Diğer Bireyin Katkısı}$$

Bu formül ortaya çıkan bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir. Adams'ın teorisine göre böyle bir eşitsizlikte üstün olan birey kendini suçlu bulmakta, diğer birey ise kendinden nefret etmektedir. Bu negatif duygular bireyleri diğer bireylerle ilişkilerinde ortaya çıkan bu eşitsizliği onarmak için sergilenen davranışlar ve tutumları değiştirmeye çalışacaktır. İş devir hızını azaltma gibi eylemsel tepkiler ve elde ettiklerine ait algılarını farklılaştırma gibi psikolojik davranışlar örnek gösterilebilir (Greenberg, 1990:401, İşbaşı, 2000: 46).

Reaktif-içerik teorilerinden bir diğer örnek ise eşitlikten istifade edemeyen kişinin yaşadığı duruma açıklık getiren Cosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi"dir. Mahrumiyet; bir memnuniyetsizlik duygusu, adil olmayan bir tutum algılamasıdır. Geçmiş ikinci Dünya Savaşında tespit edilen sonuçlarına göre ve daha yakın yıllarda örgütsel çalışmalarda araştırılan adalette "Görelî Yoksunluk Teorisi", örgüt araştırmacıları tarafından daha da popüler hale gelmektedir (İçerli, 2010: 75). Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre bireyler, aldığı ödülü diğer kişilerin aldıkları ödülle kıyasladığında daha az olarak algılıyorsa, bunun yoksunluk ve küskünlük duygularına yol açacağı, sonuç olarak da bu durumun bunalımlara ve şiddet içeren isyanlara kadar varan bir sıra davranış sürecini başlatabileceğini söylemektedir (Greenberg, 1987: 12). Çalışanlar sadece kazandıklarından daha fazlasını hak ettikleri düşündüklerinde olumsuz duygulara kapılabilmektedirler.

Bu teorilerin ortak savı; çalışanların ücret veya ödülleri paylaşımında adaletsiz bir durumla karşılaştıkları zaman olumsuz tepkiler ortaya koyacaklarıdır. Örneğin; Martin (1981) bir çalışanın aldığı ödülü başka bir çalışanki ile karşılaştırdığında hak ettiğini alamadığını, kendisine haksızlık yapıldığını düşünürse yoksunluk hissi yaşayabileceğini ve örgütten uzaklaşabileceğini belirtmiştir (Greenberg, 1987: 12). Folger, çalışanların bu olumsuz durum karşısında duyacakları nefret, kızgınlık,

memnuniyetsizlik, mutsuzluk hislerinden kurtulmak için, misilleme, örgütten ayrılma gibi kendilerince zararı telafi edici tepkiler ortaya koyabileceklerini savunmuştur (Coetzee, 2005: 4).

1.4.2 Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Reaktif İçerik Teorisi'nin aksine Proaktif İçerik Teorisi, çalışanların paylaşımlarda adaleti sağlamak için ne yapacakları sorusuna odaklanmaktadır. Bu teoride öne çıkan isim ise Leventhal'dır. Leventhal'a göre; kazanımların paylaşılması bazı durumlarda farklılık gösterebilir ve duruma göre adil algılanabilir. Bu savından hareketle Leventhal Adalet Yargı Modelini geliştirmiştir. Leventhal, uzun vadede yarar getireceği düşüncesiyle çalışanların örgüte kattıklarının oranına bakılmaksızın grup içi uyumu sağlamak için ödül ve ücretlerin çalışanlara eşit dağıtılmasına itiraz etmeyeceklerini savunmuştur (Greenberg, 1987: 12-13). Proaktif içerik teorisinde öne çıkan bir diğer teori ise Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Teoriye göre adalet çalışanların vazgeçilmezlerindedir. Ödüller belli ilkelere göre dağıtılmalıdır. Bu ilkeler şunlardır (İçerli, 2010: 75):

Rekabet: Ödüller çalışanların performansları göz önünde bulundurularak dağıtılmalıdır.

Denklik: Dağıtımlarda eşitlik olmalıdır.

Eşitlik: Ödüller çalışanların ne kadar katkı sağladıkları belirlenerek yapılmalıdır.

Marksizm: Dağıtım ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Çalışanlar diğer çalışanlarla olan ilişkilerini de değerlendirirler. Örneğin; iş arkadaşını kendine yakın bulan bir çalışanla iş arkadaşını sadece mesai arkadaşı olarak gören çalışanın yukarıda belirtilen dağıtım ilkelerine yönelik tercihleri farklı olacaktır. Birinci durumda markisizm, ikinci durumda ise eşitlik ve denklik ilkelerinin benimsenmesi olasıdır (Greenberg, 1987: 13).

1.4.3 Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri çalışanların adaletsiz politika ve prosedürlere nasıl tepki verdiği ile ilgilenmektedir. Süreç teorileri hukuk geleneğinden gelmektedir ve hukuk çevresinde tarafsız karar verme süreçlerinin halkın kararları kabullenişinde etkili olduğu savunulmaktadır (Greenberg, 1987: 13).

Reaktif süreç teorilerinin ortaya çıkışı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Yine aynı dönemde Thibaut ve Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin bireylerin verdikleri tepkileri karşılaştırdıkları bir dizi araştırma yapmışlardır. Thibaut ve Walker'ın geliştirdikleri Süreç Adaleti Teorisi çatışan (örn; davacı/davalı) ve müdahil (örn; yargıç) olan üçlü taraf arasında ayırım yapmıştır. Taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözümü için iki aşama sunmuştur: süreç aşaması; kanıtların sunulduğu aşamadır ve karar aşaması; kanıtların kullanıldığı aşamadır. Kanıtların bulunup geliştirilmesini kontrol etme gücü "süreç kontrolü"; karar aşamasındaki ise "karar kontrolü" olarak tanımlamışlardır (Thibaut ve Walker, 1978: 546). Thibaut ve Walker'ın bu araştırmaları daha genel olarak ele alınmış ve sivillerin polislerle karşı karşıya geldikleri durumlar, öğrencilerin öğretmenlere verdikleri tepkiler, seçmenlerin seçtikleri adaylar hakkındaki değerlendirmeleri gibi birçok durum araştırma konusu olarak incelenmiştir. Yapılan bu araştırmalar sonucunda Süreç Adaleti Teorisi'nin "süreçlerdeki kontrol gücünün, sonuçların daha adil algılanmasını sağlayacağı" görüşü desteklenmiştir. Bu durum Süreç Adalet Teorisi'nin sanılandan daha geniş bir kullanım alanı olduğunu göstermiştir. Bu kullanım alanlarından biri de örgütler olarak belirlenmiş ve Süreç Adalet Teorisi "İşlem adaleti (Süreç Adaleti)" adıyla örgütsel adalet çalışmalarında araştırma problemlerinden biri olmuştur (Greenberg, 1990:403). İş uyuşmazlıklarının çözümü, performans değerlendirmeleri gibi birçok örgütsel konuya uyarlanmıştır (Greenberg, 1987: 13).

1.4.4 Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorileri, uygulamaların adaletli bir şekilde uygulanabilmesi için ne tür süreçlerin belirlenmesi ve uygulanması gerektiğini araştırmaktadır. Bu teorilerin içinde yaygın olarak Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" (Allocation Preference Theory) kabul görmüştür. Bu model Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş modelidir. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlar ile gerçekleştiğinde, proaktif-süreç teorileri sınıflamasında içersine girdiği anlaşılmaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu kuramlarla bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987: 12). Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda reaktif-içerik teorilerinden çok

proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Reaktif teorilerden proaktif teoriler, içerik teorilerinden süreç teorileri daha çok kabul görmektedir. Araştırmacılar eşit paylaşım yaratmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlardır (Greenberg, 1987: 15).

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre yöneticiye adaletli bir yapı ile uygulama fırsatı veren dağıtım prosedürlerinin kullanılma isteği daha yüksektir. Başka bir deyişle çalışanlar belli tip prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak değer verilen bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıracağı beklentisi içindedirler. Kuramda adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz adet özellikten bahsedilmektedir. Bu prosedürler yöneticilere hakkında karar verilecek çalışanı belirleme imkanı tanıyan, tam ve doğru bilgileri esas alan, adil kurallara dayanan, çalışanları önyargılara karşı koruyan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, çalışanları bilgilendiren, prosedürlerin içeriğinde yenileme yapılmasını sağlayan ve etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır. Prosedürlerin adaletliliği yukarıda belirtilen kriterlere uygun olup olmadıkları tespit edilmelidir (Greenberg, 1990: 412).

Son olarak yapılan çalışmalar neticesinde Fry tutarlılığın diğer prosedürel belirleyiciler arasında en önemli prosedürel belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna ek olarak Barrett-Howard ve Tyler (1986) da Fry'ı destekler mahiyette bir bulguya ulaşmış ve onlarda tutarlılığın algılanan adalet için en güçlü belirleyici olduğunu belirtmişlerdir (Greenberg, 1987: 13).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1 Güven Kavramı

İnsanlar, toplumdaki diğer bireylerle ilişki içerisinde olma ihtiyacı duyan ve yalnız yaşayamayan, sosyal varlıklardır. İnsanlar, diğer insanların kurdukları ilişkilerde, önemli görülen unsur “güven” kavramıdır. Güven kavramının kelime anlamı ise “korku, çekinme, şüphe duymadan inanmak veya itimat etmek” olarak ifade edilmiştir (tdkterim.gov.tr). Yapılan çalışmalar kişilerarası güven düzeyi ile ülkelerin gelişmişlik seviyeleri arasında önemli ölçüde ilişki bulunduğunu göstermiştir (Fukuyama, 2000: 56).

Güven ile ilgili birçok tanım yapılmış olup bunlardan bazıları aşağıda şöyle sıralanmıştır.

Güven, insanların bir arada bulunmasını sağlayan, onlara güvenli oldukları algısını veren ve tüm insan ilişkilerinin başlangıcından itibaren yer alması gereken bir kavramdır (Ünsal, 2004: 232).

Luhman (2000)’a göre güven, bir bireyin, karşı tarafın etik kurallarına uygun, adil ve tahmin edilebilir bir şekilde davranacağına olan inancıdır (Çubukçu, 2010: 17).

Butler (1991)’e göre güven, karşıdaki bireyin davranışlarının değerlendirilmesine dayanarak, bu bireye karşı olan eylemlerinde korumasız olma ve belirsizlikler durumunda riskleri kabullenme istekliliğidir (Başaran, 2011: 28).

Güven, karşılıklı konuşmayla, taahhütlerle ve eylemlerle beslenip geliştirilen bir insan eylemidir (Yılmaz, 2005: 36).

Shaw (1997)’in ifadesine göre güven, ilişki kurduğumuz kişilerin, diğer kişilerden olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına ve beklediğimiz şekilde davranacaklarına duyduğumuz inançtır (Günaydın, 2001: 38).

Robbins ve Decenzo (2001)'ya göre güven, kişinin sözlerinde, kararlarında ve eylemlerinde bencil ve ben merkezietçi bir biçimde davranmayacağı konusunda olumlu bir beklenti içinde olması şeklinde tanımlarlar (Kartal, 2010: 17).

Bu tanımlara bakıldığında birey, örgüt veya toplum odaklı olsun ya da olmasın güvenin oluşması için karşılıklı iki tarafın tutum ve davranışlarının bağımlılık ve yarar koşulları içerisinde olması gerektiği, kişinin olayların beklediği şekilde sonlanacağına dair iyimser bir beklenti içinde olmasını ifade ettiği, savunmasızlık, risk ve belirsizlik kavramlarını kapsamaması gibi, güven tanımlarının bazı ortak özellikler içerdiği görülmektedir (Hosmer, 1995: 393).

Doney ve Cannon (1997)'a göre güven, hem örgütsel hem de bireysel düzeyde oluşmaktadır. Örgütsel güven, örgütsel davranış ve ilişkilere dayanırken bireysel güven, bireysel davranış ve ilişkilere dayanmaktadır. Bu anlamda güven, toplumsal yaşamda olduğu kadar, örgütsel yaşamda da önemli bir unsur (Doney ve Cannon 1997 :44).

Son olarak güven kavramı yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi bireylerin davranışlarına dayalı ve bu davranışlarının neticesinde anlamlı hale gelen bir kavramdır. Bireylerarası ilişkilerin başlamasında, devam ettirilmesinde ve kalıcı olmasında esas belirleyicidir. Güven kavramı, kişilere, kurumlara, toplumlara veya kültürlere göre farklı biçimlerde ele alınabilir.

2.1.1 Güven Algısının Boyutları

Güven kavramı; bilişsel ve duygusal olarak iki modelde değerlendirilmektedir. Bilişsel güven modelinde hangi şartlarda, kime ve hangi gerekçe ile güvenileceğine dair gerçekçi bir seçim söz konusudur. Bilişsel modelin iki güven boyutu mevcuttur; bilgiye dayalı güven ve hesaplanmış güvendir. Duygusal modelde ise güven, kişilerin davranışları ve ifadelerinden birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini göstermeleri olarak tanımlanabilir. Karşı tarafın niyet ve isteklerine empati yapılmasına dayandırılan bu güven boyutu özdeşleşme temelli güven olarak da ifade edilmiştir (İşbaşı, 2000:634).

Literatürde bulunan çeşitli güven tanımlamaları ve gruplandırmalara ilave olarak güvenin hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklindeki sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanın yapılmasının amacı güveni geliştirme aşamalarını belirleyebilmektir. Bu sınıflandırmanın yanında güvenin nasıl geliştiğini ve değiştiğini görmek ve ayrıca ilişkilerin gelişimini ve değişimini anlamaya yardımcı

olacaktır (Lewicki ve Bunker, 1996:117 akt. Kasil 2010:9). Kısaca bu grupta güven geliştirme modelinde etaplar modeli oluşturacak ve örgütlerde güven algısının nasıl yok olduğunu ve nasıl tekrar onarılabileceğini açıklayacaktır (Lewicki ve Bunker, 1996:117 akt. Kasil 2010: 9).

Örgütler açısından bakıldığında dört tür güven boyutundan bahsedilebilir. Söz konusu güven boyutları; hesaplanmış güven, korkuya dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir. Bu güven türlerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

2.1.1.1 Hesaplanmış/Hesaba dayalı güven

Ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Kartal 2010: 17). Başka bir ifade ile karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda gelecek fayda ve zararların analiz edilmesi ve sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesinin hesaplandığı güvendir (Kartal 2010: 17).

Hesaba dayalı güven türünde taraflar arasında risk almaya meyilli olma güven ilişkisine şekil vermektedir. Literatürde hesaplanmış güven yerine tehdide dayalı güven tanımı da kullanılmaktadır. Ancak bu iki tanımlama arasında küçük farklılıklar bulunmaktadır. Hesaplanmış güven tanımının yapılmasının nedeni olarak, tehdide dayalı güven tanımında bulunmayan yarar sağlama unsurlarının yer alması gösterilmektedir.

2.1.1.2 Korkuya dayalı (Caydırıcı) güven

Bu güven çeşidi korku ve fırsatçılık üzerine kuruludur. Korku temelli güvende güven ilişkisini belirleyen faktör korkudur. Güven ilişkisinde taraf olan bireyler, bu ilişkinin zarar görmesinden korku duymaktadırlar çünkü böyle bir durumda tarafların beklentileri gerçekleşmeyecektir. Bireyler, güven ilişkisinin zedelenmesinin ortaya çıkaracağı olumsuzluklardan ötürü endişe duymaktadırlar (Kılınç, 2010: 39).

Korku temelli güven genellikle ilişkinin ilk safhalarında ortaya çıkan bir güven türüdür. Bu tür bir güven ilişkisinde insanlar kendilerinden beklenen ve istenen şekilde davranışta bulunurlar. Bireyler vaat ettikleri şeyleri yapmaktan ya da yapamamaktan

endişe duyarlar. Bunun yanında, bu ilişki türünün çok kırılğan olduğu ve en ufak bir yanlış, ihlal ya da uyumsuzlukla ciddi zarar görebileceğini söylemek mümkündür (Kılınç, 2010: 39).

2.1.1.3 Bilgiye dayalı güven

Güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentilerin yer aldığında güven şeklidir. Gerçek güvenin başladığı basamaktır. Eğer beklentiler tecrübeyle doğrulanırsa güven, daha güçlü şekilde ortaya çıkabilir. Bu formdaki bir güven ilişkisi, korkuya değil tarafların bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir. Bu güven çeşidi karşıdaki kişinin davranışlarını tahmin edebilmek için onu yeterince iyi tanıma ve anlama yeteneği üzerine kuruludur. Bilgiye dayalı güvende karşı tarafın tahmin edilemeyeceği zamanlarda bile, kişiler arasındaki sürekli etkileşim ve karşılıklı ilişkiler nedeniyle karşı tarafı anlama şansı yükselmektedir. Böyle bir etkileşim hesaplanmış güvenin temellerini güçlendirmekte, bilgiyi ve karşı tarafın tahmin edilebilirliğini arttırarak güven kurulmasını sağlamaktadır (Lewicki vd, 2006, akt. Ayduğ 2014: 29-30).

Sonuç olarak, bilgiye dayalı güven, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olmasına dayandırılmaktadır. Güvenilen kişinin davranışını önceden öngörebilmek için kişinin ne yapabileceğini iyi bilmek gerekmektedir. Bireyin sahip olduğu özellikleri bilmek onun hakkında öngörebilme imkânını sağlayarak güven ya da güvensizlik kararının alınmasında etkili olmaktadır.

2.1.1.4 Özdeşleşmeye dayalı güven

Özdeşleşme, diğeri gibi hissetme, diğeri gibi düşünme, diğeri gibi tepki verme ile sağlanabilir. Örgütlerde, çok uzun süredir birlikte çalışan, ortak deneyimleri olan, hem işte hem de sosyal hayatlarında bir arada olan iş arkadaşları arasında bu tür bir güvenden söz etmek mümkündür. Bu güven taraflar arasında duygusal bir bağ geliştiğinde gerçekleşmektedir.

Özdeşleşmeye dayalı güven, karşı tarafın niyet ve istekleriyle özdeşleşmeye dayanır. Üçüncü etapta güven yer alır, çünkü her iki taraf birbirini anlamış ve isteklerini tasdik etmiştir. Bu güven çeşidinde kişilerarası ilişkiler üst düzeyde, kişi diğeri kişinin ortağı ya da yerini dolduracak şekilde davranış sergiler. Böylelikle bilgi

ve özdeşleşme bu güvende gelişmiştir. Kişi, diğer kişiyi bilir, tanır aynı zamanda onun güvenini kazanmak için ne yapması gerektiğini bilir (Tüzün, 2006:17).

Başka bir ifade ile diğerlerinin istek ve niyetlerinin tam olarak içselleştirildiği, taraflar arasında duygusal bir bağın oluşturulduğu güven türüdür. Özdeşleşmeye dayalı güvene verilebilecek güzel örneklerden birisi, mutlu ve uzun süreli bir evlilik ilişkisidir. Karşı tarafın benimsenmesi, bireyi karşı taraf gibi düşünmeye, onun gibi hissetmeye ve onun gibi davranmaya götürür (Kartal 2010: 17).

2.1.2 Örgütsel Güven

Örgütlerin amaçlarını ve hedeflerini tutturabilmesi, çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarıyla mümkündür. Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütlerine duydukları güvenin bir sonucudur. Ancak güven çok kolay kaybedilebilmekte iken çok yavaş bir şekilde kazanılmaktadır.

Güven, örgüt ve birey düzeyinde oluşmakta ve örgütsel güven kavramı ile birbirinden farklı kavramlardır. Luhmann'ın örgütsel güven ve bireysel güven ayırımına göre örgütsel güven ise bireylerden çok örgütlere odaklıdır. Bireysel güven, bireyler arası farklılıklara dayalıdır ve bireye özeldir. Örgütsel güven, örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni gösterir.

Mishra (1996) ise örgütsel güveni; "örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer örgütlerin, grupların ya da bireylerin yetenekli, dürüst ve açık, inanılır olduğu inancı, ilgili ve esas hedeflerden, kurallardan ve değerlerden haber alma arzusudur" şeklinde tanımlamıştır (Çetinel, 2008: 36).

Matthai (1989)'ye göre ise örgütsel güven; bireylerin karmaşık ya da belirsiz bir durumla karşı karşıya geldiklerinde örgütün ve yöneticilerinin sözlerinin ve eylemlerinin tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır (Çetinel, 2008: 36).

Taylor (1989) ise örgütsel güveni; "örgüt çalışanlarının iyiliği için karşılıklı nezakete ve saygıya dayalı, uyumlu eylemlerin sonucunda elde edilen kavramdır" şeklinde tanımlamıştır (Çetinel, 2008: 36).

Tanımlarda farklılıklar olmakla birlikte bu konuda araştırma yapan araştırmacılar örgütsel güvenin önemini vurgulamışlardır. Güven ortamının bulunduğu örgütlerde iyi niyet, dayanışma, değer paylaşımı, amaçların

gerçekleştirilmesinde isteklilik, örgütü ve diğerlerini koruma, destekleme ve zarar vermeme, örgüte bağlılık gibi davranışlar gözlemlenmektedir.

Örgütsel güven açısından güven, örgütler içinde belli durumlarla ortaya çıkmaktadır. Güven ortamı yaratmak için, örgüt yönetiminin güven duygusunu örgüt üyeleri üzerinde oluşturması ve yönetmesi en temel görevidir. Bu bağlamda yöneticiler örgütte güven ortamı oluşturma konusunda kilit rol üstlenmektedirler. Çalışanların örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticiler verdikleri sözlerle ve yaptıkları ile örgütte güvenin kazanılmasına ya da yok olmasına neden olabilir. Yöneticilerin, örgüt üyeleri arasında oluşan güven eğilimini arttırmak için, karar alma süreçlerinde uygulanan prosedürlerin ve üyelere uygulanan ödül veya ceza sisteminin adaletli olması ayrıca gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması yararlı sonuçlar verecektir.

Güvenin örgüt açısından önemi şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2006: 55):

- a) Güvenin, yönetici ile üyeleri arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı temelden etkileyen bir unsur olması,
- b) Çalışanlar ve takımlar arasındaki güvenin, örgütün uzun süreli kararlılığında ve çalışanlarının başarısında çok önemli bir faktör olması,
- c) Yöneticileri için düşük düzeylerde güven bulunan ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması,
- d) Güvenin, örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin arttırılmasında en önemli unsur olması,
- e) Örgüt çalışanlarının birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğinin daha tahmin edilebilir bir hale gelerek karmaşıklığı azaltması,
- f) Çalışan bağlılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulması,
- g) Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması,
- h) Güvenin, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında, teknolojiye ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmesi,
- i) Güvenin, zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğini geliştirmesi,
- j) Güvenin, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması (Eğerci, 2009: 67).

Kişilerarası güvenin kalmadığı ortamlarda, insanların güçlerini kendilerini geliştirmek için değil, diğerlerini engellemek için kullandıkları yönünde fikir birliği vardır (Fukuyama, 2000: 56). Kurumda güven ortamı oluşmadığında insanlar enerjilerini başkalarının dedikodusunu yapmak, şahsi çatışmalara girmek, birinin arkasından iş çevirmek, siyaset yapmak, sırtını kollamak, menfaat için rekabet etmek ve birisinin düşünceleri hakkında fikir yürütmek için kullanırlar. Güven olmayan ortamda insanlar görevlerini yerine getirirler ancak ruhlarını, fikirlerini ve coşkularını ortaya koymazlar. Bir cümleyle ifade etmek gerekirse, güvensizlik zaman ve enerji kaybına neden olur (Akbaş, 2005: 278).

Güven ortamı yaratamayan örgütlerde ise, çalışanlar şu davranışları sergileyebilirler; örgütün hedeflerini benimsememek, sürekli işten kaçmak, sorumluluk almaktan kaçmak, birbirine suç atmak, şüpheli ve kıskanç olmak, dedikodu yapmak, sürekli savunma mekanizmaları geliştirmek. Bu davranışların sergilenmesi neticesinde çalışanların performansı ve iş doyumunu düşmekte, bağlılığı azalmakta, şikâyetler ve cezalar ise kovulma nedeni olabilmekte, çalışanlar kendilerini mutsuz ve işlerinin içine kilitlenmiş hissetmekte ve örgüt atmosferi genel olarak sessiz olmaktadır (Gümüş,2010: 36).

2.1.3 Örgütsel Güvenin Boyutları

Literatürde en çok bahsi geçen dört örgütsel güven boyutunu inceleyeceğiz. Bunlar Kuruma/İşyerine güven, Yöneticiye/Lidere güven, Çalışma arkadaşlarına güven ve Prosedürlere güven olarak bilinmektedir.

2.1.3.1 Kuruma/işverene güven

Örgütsel güvenin yaratılmasında ilk basamak kuruma güven olmalıdır. Bu güven türü, bazı kaynaklarda “örgütsel güven” ya da “odak grubuna güven” olarak da ifade edilmektedir (Galford ve Drapeau, 2004: 168). Fakat odak grubuna olan güven, kuruma güvenin yanı sıra çalışanlar arası güveni de içermektedir. Bu çalışmada kuruma güven olarak ifade edilen kavram, bireylerarası ilişkileri içermemektedir. Kariyer geliştirme, terfi, başarı, ödüllendirme ve disiplin gibi insan kaynakları unsurlarının tatmin edici, adaletli ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güven

verici bir ortamın yaratılması için gerekli unsurlar arasında sayılabilir (Aktuna, 2007: 64).

Diğer taraftan, yöneticiye güven ile kuruma güven arasında yüksek ilişki olmasına rağmen farklı öncülleri ve sonuçları vardır. Algılanan örgütsel adalet, örgütsel destek ve kuruma güven gibi örgütün tamamını etkileyen küresel değerleri temel alırken yöneticiye güven; yöneticinin kabiliyeti, saygınlığı ve yardım severliği gibi değerleri göz önünde bulundurur. Kuruma güven; örgütsel bağlılığı olumlu etkileyip, iş gücü devir hızını etkilerken, yöneticiye güven; personel tatminini ve yenilikçi tutum ve tavır sergilemeyi vurgular (Tan ve Tan, 2000: 242).

Örgütlerde güvenin oluşturulabilmesi için yöneticilere ve işgörenlere verilen görev ve sorumluluklar ile güven oluşumuna katkı sağlaması istenen unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Asunakutlu, 2002: 11);

1. Çalışma ortamına uyum sağlanabilir, etkin normların ve prosedürlerin uygulanması,
2. Örgütte sorunsuz ve doğru bir iletişim düzeninin kurulması,
3. Örgüt yönetiminin yetki devri verdiği çalışanların kararlara katılımının sağlanması,
4. Çalışanlara üstün yetenekler kazandıracak, süreklilik arz eden bir eğitim sisteminin sağlanması ve ahlaki değerlere önem verilmesi.

Sonuç olarak: Nyhan ve Marlowe'a (1997) göre örgütsel güveni yaratan ve güvenilirliği değerlendiren çalışanlar olması nedeniyle örgüte güven ile bireye güven birbiriyle ilişkili olup bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar (Demircan, 2003: 15).

2.1.3.2 Yöneticiye/Lidere güven

Yöneticilik bir kurum içerisinde örgütü temsil etme, çalışanların gayretlerini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda onları yöneltme eylemidir (Özgen, 2003:100). Bu eylemde başrol oynayan yönetici, örgüt çalışanlarının belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayarak etkin bir örgüt oluşturmakla görevli kişidir.

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmek durumundadır. Bu nedenle bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden biri kurum amaçları ile işgörenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilebilmesidir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 225). Ancak bunun

gerçek anlamda uygulanması insanların sahip olduğu amaçların çeşitli sebeplerle farklılık arz etmesi nedeniyle oldukça güçtür. 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 ve huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır. Aksi takdirde ise çalışanlarda iş verimsizliği, performans düşüşü, tatmin olmama gibi sonuçlarla karşı karşıya kalınabilecektir. Bu yüzden yönetici, işgöreni motive ederek sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurum hedeflerinin tutturulması sağlanmalı ve işgörenin işyerinde verimli ve etkin olması gerçekleştirilmelidir.

Örgütlerde üst ve ast hiyerarşisi ilişkilerin etkili ve en çok görülen biçimidir. Bu hiyerarşik ilişkilerde bozulmaya da kopukluk ihtimalleri ile bazı riskler bulunduğundan güven kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Kurum çalışanlarının belli bir amaç etrafında bulunmalarını sağlayan yöneticiye duyulan güven çalışanlarca örgütün tümünün kapsamı sağlanır. Örgütlerde hiyerarşi içinde güvenirliliği olan yöneticiler olması gerektiği söylenmektedir. Konuyla ilgili olarak Whitener ve arkadaşlarının “Yönetmel Güvenirlilik Modeli” olarak adlandırdıkları modellerinde, çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan ve yöneticilerde bulunması gereken beş kişisel unsuru ifade etmektedir. Burada kişiler arası oluşan güven ilişkisi yerine, astların yöneticilerine güvenmelerini sağlayan unsurlarının neler olduğu konusunda durulmaktadır. Bu unsurlar yönetmel güvenirlilik anlayışının özellikleri olarak tanımlanmakta, dürüstlük, davranışlarda tutarlılık, doğru ve açık bir iletişim, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, ilgi ve itina gösterilmesi olarak sıralanmaktadır (Peltekoğlu, 2001: 342).

Sonuç olarak; Yöneticinin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyum, dürüstlüğü, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutması, doğruları görmesi ve söylemesi, gerekli yerde gerekli açıklamaları yapması ve bunları herkes tarafından anlaşılır kılması, yardımseverliği, empati kurabilmesi ve sorunlara serinkanlılıkla yaklaşabilmesi, kontrolü ve yetkiyi çalışanlarla paylaşmaya hevesli olması ve çatışmaları diyalogla çözmeye çalışması yöneticiye olan güveni arttıracaktır (Erdem, 2003: 98).

2.1.3.3 Çalışma arkadaşlarına güven

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişilerarası güven tanımlamalarına uyum sağlanarak, çalışanların birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini, birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerini ve birbirlerine karşı dürüst ve açık olmalarını içeren olumlu düşünce içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilir (Günaydın, 2001: 28).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaları ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri, aralarında güven duygusu gelişmiş, birbirlerine destek olan çalışanlarla sağlanabilir. Aksi halde çalışanlarda stres, verimsizlik, iş tatminsizliği ve tükenme gibi olumsuz duygular gelişebilir (Akyan, 2007: 159).

James'e göre kendilerini güvenli olmayan bir yerde hisseden bireyler motivasyon, merhamet ve hoşgöründen eksik olmakta ve bu nedenle bireylerin buluş becerileri gelişmektedir. Koski'ye göre insanlar çalışma ortamlarının güven verici ve emniyetli olduğunu hissetmedikçe, yeni şeyler ortaya çıkarmayacaktır (Yılmaz, 2005: 68). Çalışanlar arasında bir miktar güven olmadan çalışan bir örgüt düşünülemez. Taraflar arasında güven sorunu yaşıyorsa, güvensizliğin nedeninin sorgulanması gerekir. Bu da güvensizliğin nedeninin bulunmasına, böylelikle de işletmenin tekrar sağlıklı bir şekilde işlemesine olanak tanır.

Çalışanlar, sosyal ihtiyaçlar, fiziksel yakınlık, öz saygı, ortak ilgiler, güvenlik v.b. ihtiyaçlarını gidermek sebebiyle gruplara üye olurlar. Grup üyeleri "biz ruhuyla" hareket ederek bir takım meydana getirirler. Güven, grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli sebebidir. Birbirleri arasında güven olmayan bireylerin meydana getirdiği grupların ortak amaç doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi veya gruplar arası ilişkilerde, güvensizlik oluşturan bireyler gruptan dışlanır ve bu da bireyleri örgüte yabancı hale getirir. Yabancılaşma sonucunda bireyin motivasyonu, performansı ve örgüte olan bağlılığı da olumsuz yönde etkilenir (Topaloğlu, 2010: 45- 46).

Güven olgusu, iş ilişkilerinin çok daha etkin, hızlı ve kolay bir biçimde yürütülmesine yardımcı olarak bu ihtiyaçlara cevap verebilmektedir (Öğütveren, 2007:1). Bu sebeple çalışanlar arası güvenin sağlanması ve sürdürülmesi örgütte başarıyı sağlamaktadır. Hatta çalışanların güvenini tesis etmeyi hedefleyen, adil kararlar ve eylemlerden oluşan örgüt politikaları ve yönetim anlayışı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirmektedir (Doğan, 2002: 76).

Kimi yazarlara göre bireyler arası güvenin üç önemli önceliği şu şekilde sıralanabilir; dürüstlük, iyilikseverlik ve güvenilen bireyin algılanan yeteneğidir. Bu ilkeler adil olma, tutarlılık ve açıklık gibi genel değerlerdir (Uzbilek, 2006: 15-16). Ayrıca Yücel'in (2006) aktardığına göre, iş ortamındaki çalışanlar arası ilişkilerde güveni oluşturan davranışlar arasında aşağıdaki özellikler verilebilir:

Uygunluk: İhtiyaç hissedildiğinde ulaşılabilirlik.

Yeterlilik: Bir görevi tamamlamak için gerekli beceri, yeteneğe ve bilgiye sahip olma.

Tutarlılık: Kararların ve davranışların ve önceden öngörülebilir olması ve diğer bütün davranışlarla uyumlu olma.

Sırdaşlık: Gizli ve özel bilgileri başkası ile paylaşmama ve ketum olma.

Adil Davranış: Olaylara nesnel ve adil yaklaşabilme.

Bütünlük: Ahlaklı, dürüst ve etik kurallarına uygunluk.

Sadakat: İlişkiye zarar verecek davranışlarda bulunmaması.

Açıklık: Önyargıda bulunmadan bilgileri paylaşabilme ve açıklamak.

Sözüne Sadıklık: Önceden verilmiş sözleri yerine getirme.

Ulaşılabilirlik: Tekliflere her zaman açık olma.

Sonuç olarak; işgörenlerin kendilerine ve birbirlerine yüksek derecede güvenmeleri çalışma hayatına pozitif katkı yapan bir örgütsel iklim oluşturur. Örgüt yönetimi açısından önemli olan bu ortam, karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi işgören performansını olumlu etkilemektedir. Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu nedenle psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan işgörenlerin doğal olarak çalışma verimliliğinin yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10).

2.1.3.4 Prosedürlere güven

Bir kurum içersinde çalışanlar yeterli bilgiye sahip olmadıkları zamanlarda konular üzerinde değerlendirme yaparken genellikle ya önyargı ile hareket etmekte ya da çevrelerinden aldıkları yeterli olmayan, kaynağı bulunmayan bilgilerle konuya karşı yanlış ve olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler. Dolayısıyla yeterli bilgi sahibi olunamayan konulara karşı duyulan kuşku ve korku çalışanın davranış ve tutumlarına etki yapmaktadır. Bu bağlamda yönetimin yapması gereken en temel görev kurum içersinde etkili bir iletişim düzeyi oluşturmak ve çalışanları belirli zamanlarda örgüt politikası, kültürü ve prosedürleri hakkında bilgi almasını

sağlamaktır. Örgüt prosedürleri hakkında örgüt tarafından çalışanlara bilgi verilmesi söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu göstermekle birlikte yöneticilerin değerlendirilmesi ve çalışanların güven algıları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt içersinde kararların nasıl alındığını anlamak için çalışanları sadece karar alım prosedürlerinin objektifliğine inanmaya yönlendirmekte ve örgüt yöneticilerine de güven duymasını sağlamaktadır (Dinç, 2007: 45).

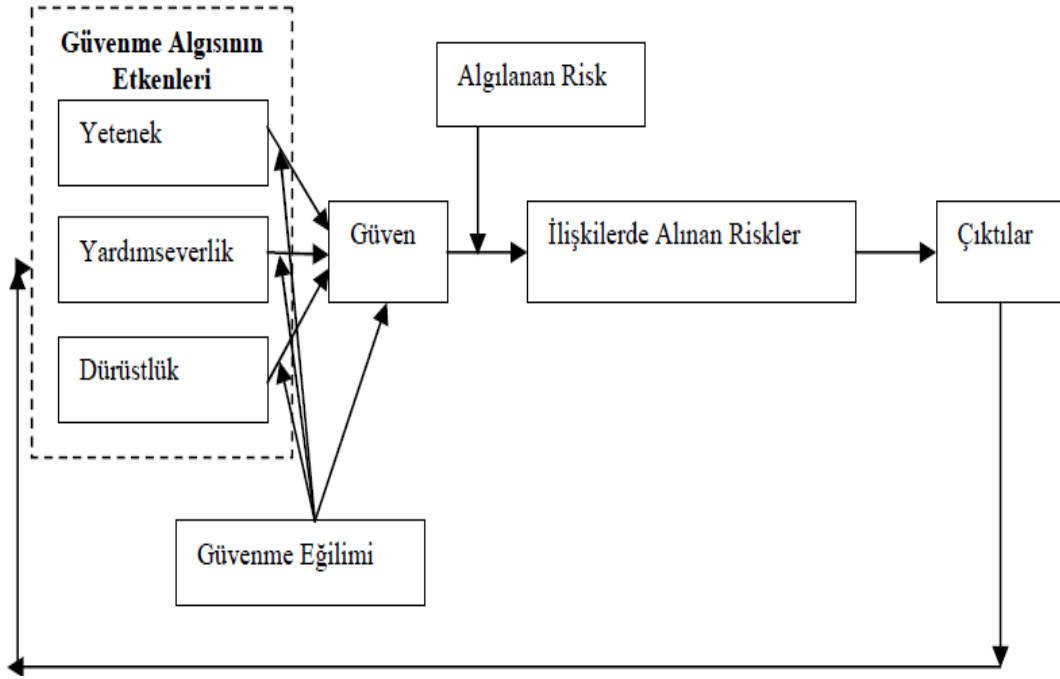
2.1.4 Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde araştırma konusu olmuş ve örgütlerde ses getirmiş olan örgütsel güven modelleri aşağıda incelenmiş olup tek tek açıklanacaktır.

2.1.4.1 Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli

Bu güven modeli içinde taraflar güvenen ve güvenilen olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. Hem güvenenin hem de güvenilenin özelliklerinin güvene olan etkisi açıklanmış ve güven ile risk arasındaki ilişkisi incelenmiştir (Topaloğlu, 2010:51).

Mayer ve arkadaşlarının (1995) Örgütsel Güven Modeli Tablo 2.1'de sunulmuş olup, modele göre güveni etkileyen etmenlerden ilki güvenme eğilimidir. Güvenme eğilimi kişinin diğerlerine yönelik genel bir güvenme istekliliği olarak tanımlanabilir. Kişinin güvenme olasılığını etkileyen güven eğilimi bireyin sabit kişisel bir özelliği olarak görülmektedir. Bu nedenle de güvenme eğiliminin kişiden kişiye değiştiği öne sürülmektedir. Bu değişimin nedenleri olarak farklı gelişim deneyimleri, kişilik özellikleri, kültürel farklılıklar, geçmiş deneyim ve tecrübeler gösterilebilir. Bu nedenle kişilerin güvenme eğilimlerine göre güvenme olasılıklarının değiştiği ve bazı kişilerin daha fazla güven duydukları vurgulanmaktadır (Mayer, Shoorman ve Davis, 1995: 715-720).



Şekil 2.1: Mayer, Shoorman ve Davis'in örgütsel güven modeli (Mayer, Shoorman ve Davis, 1995).

Modelde öne sürülen ikinci unsur ise güvenme algısının etmenleri olan güvenilenin karakteristik özellikleridir. Bu etmenlerde de yetenek, yardımseverlik ve bütünlük olarak üçe ayırmışlardır. Yetenek; kabiliyet, beceri ve belli alanlarda etkili olmak şeklinde tanımlanmıştır. Güvenilir bireyin yetenekli olduğu alan bilinmektedir ve kişi bu alandaki yeteneğini kullanarak o alana ilgi duyan diğer bireylerin güvenlerini kendisine doğru yönlendirebilir. Bireyin bir alanda yetenekli olması diğer alanlarda yetenekli olacağı anlamına gelmediği bilinmektedir. Yardımseverlik; güvenilir kişinin kar amacı olmadan, diğer kişiler için iyi bir şey yapması veya istemesidir. Yardımseverliğin güven için olumlu bir oryantasyon olduğu bilinmektedir. Bütünlük; kavramı ise örgütün kültürel değerleri ile işgörenlerin değer ve inançlarının uyumudur. Başka bir deyişle, güvenilen bireyin kendisine güvenen diğer bireylerin inançlarına ve düşüncelerine uygun hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Bu devamlılık güven oluşumunun temelini atılmasında son derece önemli bir rol üstlenecektir (Mayer, Shoorman ve Davis, 1995: 715-720).

Modeldeki son olarak değerlendirilen unsur *risktir*. Burada, güven ile güven davranışı arasında riski kabullenme isteğidir. Riski üstlenme şeklinde bir ayırım yapılmıştır. Birey güvenebilmek için aslında riske ihtiyaç duymamaktadır, ancak güvenme davranışı gerçekleştiğinde zaten risk almış olmaktadır. Bu aynı zamanda güven ve güvenin sonuçları arasındaki farkı da göstermektedir. Güven, ilişkide risk

almayı göze almaktır. Örneğin; yönetici önemli gördüğü bir işi çalışanına devrettiğinde ve çalışan tarafından yapılan iş yanlış olduğunda bütün işin sorumluluğu yöneticiye ait olacaktır. Bu bağlamda, yönetici ve çalışan ile çalışanların kendi arasındaki ilişkilerde güven düzeyi, güvenen tarafın risk alma gereksinimi ve ne kadar risk alabileceğini de etkileyecektir. O halde modeldeki algılanan risk, güvenen kişinin kayıp ve kazanç ihtimaline ilişkin değerlendirmesini de içerir. Güven, risk alma davranışının gerçekleşme ihtimalini arttırırken, algılanan risk güven düzeyinden fazla olması halinde risk alma olasılığı da azalacaktır (Mayer, Shoorman ve Davis, 1995: 724-726).

Son olarak, modelin örgüt ortamında güveni açıklamakta diğer modellere göre daha tutarlı olduğu görülmekte ve ilişkideki tarafların güvenen ve güvenilen olarak ayrılması güven özellikleri ve unsurları saptamayı kolaylaştırmaktadır.

2.1.4.2 Mishra'nın örgütsel güven modeli

Mishra'nın örgütsel güven tanımı; bir tarafın; *yeterlilik, açıklık, ilgililik* ve *itimat edilebilirlik* gibi inançlarına odaklanarak diğer tarafa karşı savunmasız olma istekliliği olarak açıklanırken burada güveni dört boyuta ayırarak ele aldığı görülmüştür. Bu dört boyutu kapsayan sonraki tanımlar, savunmasızlık fikri üzerine kurulmuştur. Savunmasızlık olmaksızın, güvenen kimse için tutarsız sonuçlar olacağından güven gereksiz olacaktır (Mishra, 1996: 266). Bu modelin boyutlarının açıklamaları Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Mishra güven modeli boyutları (Tüzün, 2006).

Boyut	Anlam
Yeterlilik	Örgüt ya da kişiden beklenen standartları gerçekleştirebilme Yeteneğinden emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güven duyan ile güvenen arasındaki iletişimin dürüst ve açık algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğer kişilerin mutluluğuna yönelik ilgiyi yansıtır.
İtimat Edebilirlik	Eylemler ve söylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

Mishra modelinin ilk boyutu yeterlilikdir. Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) yeterliliği örgütsel güvene uyarlayarak, yeterliliğin örgütün pazarda yaşamını devam

ettirebilme yeteneği ile birlikte, liderlikte etkinlik algısını genelleştirdiğini iddia etmişlerdir. Shockley-Zalabak ve diğerlerine (2000) göre örgütsel güvenin yeterlik boyutu, aynı zamanda bireylerin örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma durumunu da yansıtmaktadır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000; akt. Tüzün, 2006: 38).

Modelin ikinci boyutunu açıklık boyutu oluşturmaktadır. Açıklığın güveni besleyen doğası nedeniyle açıklık olmayınca güvenin gelişmesi ve korunması da zor olmaktadır. Bu nedenle açıklık ve güvenin birbirlerine bağlı iki olgu olduğu söylenebilir. Mishra (1996), çalışmasında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilere, açıklık ve dürüstlük algılarının güvenin diğer boyutları arasındaki anahtar konumuna dikkat çekmektedir. Örgüt içinde açıklık algılayışının ise liderler ya da yöneticiler tarafından yaratılacağı belirtilmektedir.

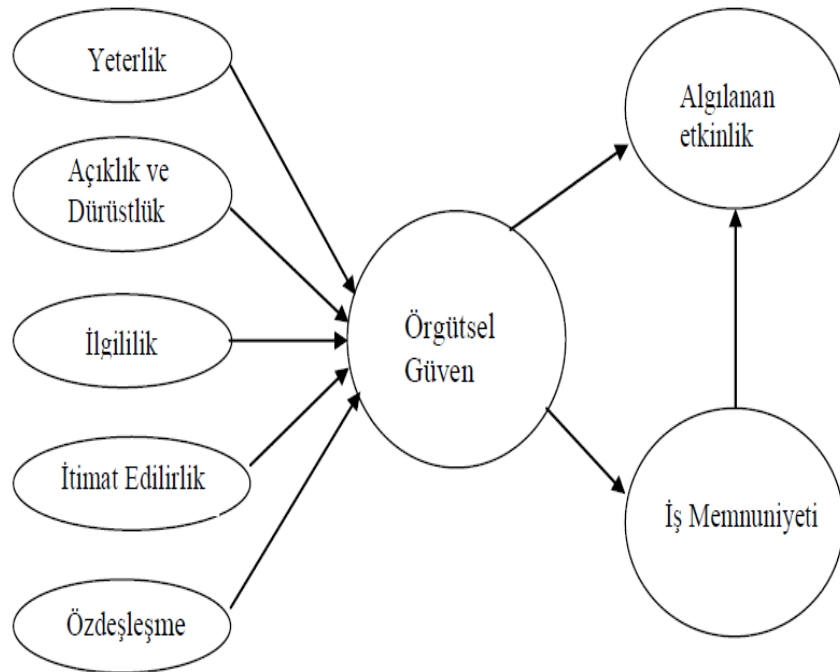
Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. Mishra (1996) ilgililiği bireyin, örgüt, grup ya da sosyal düzeyde kendisinin ve diğerlerinin menfaatlerini dengede tuttuğu durumu ifade etmiştir. Mishra'ya (1996) göre ilgililik durumunda haksız avantaj elde eden taraf yoktur. Çalışanlar onların menfaatlerini koruyacakları konusunda üst yönetime güvenmek isterler ve üst yönetimin bu tavrını ilgililik olarak algırlar. İlgililik bakışıyla güven, sadece üst ve ast ilişkilerinde mevcut değildir, hiyerarşinin eşit düzeyleri olduğunda da geçerlidir.

Mishra modelinin dördüncü boyutu ise itimat edilebilirlik. İtimat edilebilirlik, güvenilir davranış sergilemesi ve tutarlı olma durumudur. Buna göre, eylemlerde ve söylemlerde uygunluk ve tutarlılık güveni oluşturur. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık ise güveni azaltır. Bu bağlamda, lider ya da yöneticinin güvenilirliği açıkça itimat edilebilirliği ile tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000, akt. Tüzün, 2006: 38).

2.1.4.3 Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın örgütsel güven modeli

Mishra'nın dört boyutlu güven modeline ek olarak Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000) iletişim ve iş doyumu alan yazınına dayalı olarak özdeşleşme boyutunu eklemiştir. Özdeşleşme boyutu örgüt üyelerinin örgütün politikalarını, hedeflerini, değerlerini, kurallarını ve inançlarını benimseyip benimsemediklerinin önemine dikkati çekmektedir. Özdeşleşme, bireylerin bireyselleşme ve örgüte ait olma arasındaki ikilemi nasıl yönettikleri ile ilişkilidir. Bireyler, örgütsel değerleri,

amaçları, inançları ve normları benimseyerek örgüt ile özdeşleşirlerse, örgüte olan güven düzeylerinin yüksek olacağı düşünülmektedir. Örgüte yabancılaşmış hissetmeleri halinde ise düşük bir örgütsel güven duyacakları belirtilmektedir. Bu boyut güvenin doğası gereği iletişim davranışları ve yorumlama sürecinin bir sonucu olduğunun altını çizmektedir. Bu bağlamda genelleşmiş bir özdeşleşme algısı aracılığıyla liderler ve örgüt üyeleri arasında güveni arttıran bir iletişim kurulması olanaklıdır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000, akt. Tüzün, 2006: 40). Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) örgütsel güven modeli Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Shockley-Zalabak örgütsel güven modeli (Tüzün, 2006).

2.1.4.4 Whitener’in örgütsel güven modeli

Yönetimin tutum, davranış ve söylemleri, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güvenin oluşmasında çok önemli paya sahiptir. Whitener v.d.’in (1998) yönetsel güvenilirlik modelinde, yönetim güvenilirliğiyle ilgili çalışan algılarını etkileyen beş davranış biçimi belirtmişlerdir. Bunlar “davranışlarda tutarlılık, davranışlarda bütünlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesidir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998: 516-517).

Davranışlarda tutarlılık: Yöneticiler, geçmişteki tutarlı davranışlarını devam ettirerek süreklilik haline getirmeleri durumunda, çalışanlar, yöneticilerin ilerideki

davranışlarını öngörebilir ve böylelikle, çalışanların yöneticilere güven algısı artar. Bu bağlamda öngörülebilir davranışlar, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkideki güven düzeyini artırır.

Davranışlarda bütünlük: Yöneticilerin vaatlerinin ve söylemlerinin tutarlılığını ve gerçekleşmesini çalışanlar daima izlerler. Davranışlardaki tutarlılık ile bütünlük aynı gibi zannedilse de temelde farklı kavramlardır. Her iki kavramda çalışanların yöneticilerine olan güvenirlilik algılarındaki risk oluşabilme ihtimalini en aza indirebilecektir. Ancak davranışlarda tutarlılık, yönetici davranışlarının öncesini esas alarak, ilerideki davranışlarının öngörebilirliğini göstermektedir, davranışlarda bütünlük ise yöneticinin vaatleri ile davranışları arasındaki uyumu yansıtır.

Kontrolün paylaşımı ve dağılımı: Çalışanlar için güven algılarının oluşmasında önemli bir paya sahiptir. Çalışanlar tarafından kararlara katılımın sağlanması, kararlara olan güvenirliliği artırır. Driscoll, yaptığı araştırmalarda çalışanlar, kararların alınmasında kendilerine katılım fırsatı verildiğinde, yönetime olan güvenlerinin üst seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Doğru ve açıklayıcı iletişim: Kararlar için yapılan açıklamalar, doğru bilgi ve açıklık ilkesi, güvenirlilik algısının oluşmasında en temel unsurlardır. Bu da etkin ve iyi bir iletişimle mümkündür. İletişim, güvenin oluşumunda çok önemli bir paya sahiptir.

İlgi ve Özen gösterilmesi: Son olarak çalışan isteklerine ve gereksinimlerine ilgi ve duyarlılık gösterilmesi çalışanlara itinalı davranılması güveni olumlu etkileyen bir faktördür.

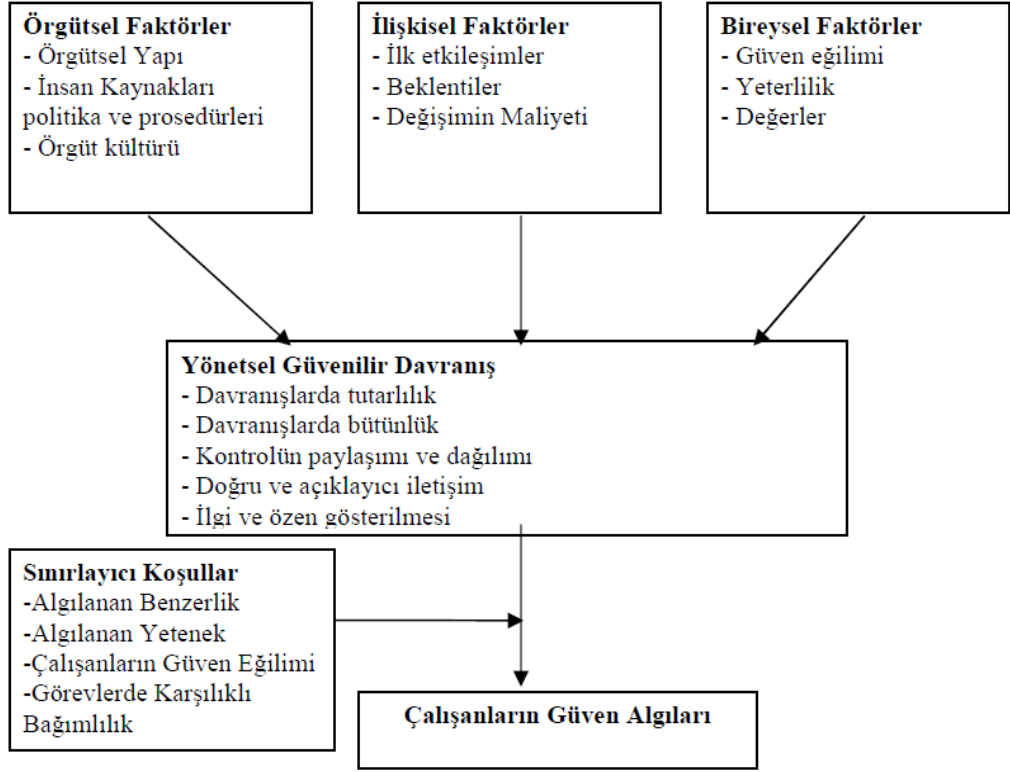
Modelde yönetsel güvenirlilik davranışını etkileyen üç etmen bulunmaktadır. Bunlar örgütsel, bireysel ve ilişkisel etmenlerdir. Bu üç etmen yukarıda sayılan davranış biçimlerini etkiler ve etkilenen davranışlara sınırlayıcı koşullarda etki ettikten sonra çalışanların yönetsel güven algıları ortaya çıkar. Whitener v.d. göre örgütsel güven algısının kökeninde çalışanların yöneticilere karşı hissettikleri güven mevcuttur. Bu güveni oluşturmak ise yöneticilerin en temel vazifesidir. Yöneticilere hissedilen güven seviyesi arttıkça buna paralel olarak örgütsel güven seviyesi de artacaktır. Örgütsel faktörler; örgütsel yapı, insan kaynakları politika ve prosedürleri ve örgüt kültüründen oluşur.

Örgütsel yapı; üretime odaklanmış, yoğun bir denetimin olduğu, fazla biçimsel ve merkezîyetçi örgütlerde çalışanların yönetsel güvenirliliği negatif yönde etkilenir.

İnsan kaynakları politika ve prosedürleri; ödül, terfi, performans değerlendirme ve kontrol gibi insan kaynakları sistemlerinin yönetsel güvenilirlikle doğrudan ilişkisi mevcuttur. Bu sistemlerin adil ve etik standartlar çerçevesinde oluşturulması ve kullanılması çalışanların yönetime olan güvenini olumlu etkiler.

Örgüt kültürü; yöneticilerin örgütün değerlerine karşı tutumları, örgüt kurallarına ve kültürel değerlerine göre davranıp davranmadıkları, ödül ve cezaların neye göre verildiğinin tespiti güveni oluşturan etmenlerdir. Bu kurallar ve değerler, güvenilir davranışları uygulama konusunda isteklendirirken, güvensiz davranışları ise engellemektedir.

İlişkisel faktörlerde ilk etkileşimler, beklentiler ve değişimin maliyeti olarak sıralanmaktadır. İlk etkileşimler yani yönetimin çalışanlarla kurduğu olumlu ilişkiler, çalışanın örgütte rolünü doğru olarak oynaması amacıyla önemlidir. Yöneticilerin güvenilir davranışları karşısında çalışanlardan beklentileri alma onların, açık iletişim kurma ve kontrolü paylaşma gibi davranışlarının daha fazla olacağını gösterir. Değişimin maliyeti ise, yönetici çalışanlarla girdiği ilişkilerden karşılık alamazsa, yöneticinin güvenilir davranışları gösterme ihtimali o kadar düşmektedir. Son olarak bireysel faktörler de güven üzerinde önemli etkisi olan faktörlerdir. Bu faktörler güven eğilimi, değerler ve yeterlilik olarak sıralanmaktadır. Yöneticinin, çalışanlara karşı güven verici davranışları, sahip olduğu değerler ve yeterliliği yöneticinin güven verici davranışlarının ortaya çıkması açısından önemlidir. Bu yukarıda anlatılanlar Şekil 2.3'de şu şekilde gösterilmiştir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998: 518-523).



Şekil 2.3: Yönetmel güveninirlik modeli (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

2.1.4.5 Bromiley ve Cummings'in örgütsel güven modeli

Bromiley ve Cummings güvenin, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutunu vurgulamışlardır. Güvenin beklentileri tanımladığını söyleyerek, örgütsel güvenin ise örgütsel davranışlardan olan beklentileri; bireysel güvenin, kişisel davranışlardan olan beklentileri tanımladığını ifade etmişlerdir (Bromiley ve Cummings, 1996: 303).

Bromiley ve Cummings'e göre güven, bir bireyin veya bir grubu oluşturan bireylerin diğer birey veya gruba (Bromiley ve Cummings, 1996: 303);

1. Vaatlere uygun ve iyi niyetli davranış gösterme gayreti,
2. Dürüst olma,
3. Koşullar müsait olduğunda diğer kişilerden avantaj sağlamayı beklememek.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere Bromiley ve Cummings güveni, verilen taahhütleri tutma diğer bir ifadeyle dürüstlüğe, iyi niyetli davranma gayretine ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayandırmaktadır. Onlara göre, örgütsel etkileşimlerin çoğu güçlü bir şekilde bu üç karakteristiğe dayanmakta ve böylece güven merkezi olarak önemli bir pozisyona gelmektedir. Bromiley ve Cummings güven tanımlarının ilk boyutunu verilen vaatlere uygun iyi niyetli davranış gösterme

gayreti ve çalışanın “itimat edilir davrandığını” veya örgütsel bağlılığı gerçekleştirmeye yönelik tutum sergilediğini iddia etmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996: 303).

Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve davranışsal” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Şekil 2.4’de Bromiley ve Cummings (1996) güven matrisi tanımlaması yer almaktadır. Bromiley ve Cummings’in (1996) geliştirdiği örgütsel güven modelinin çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yönelik olduğunu belirtmektedir.

GÜVEN PARÇALARI			
	Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
G Ü V E N	Bağlılığı Koruma		
B O Y U T L A R I	Dürüst Şekilde Tartışma		
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma		

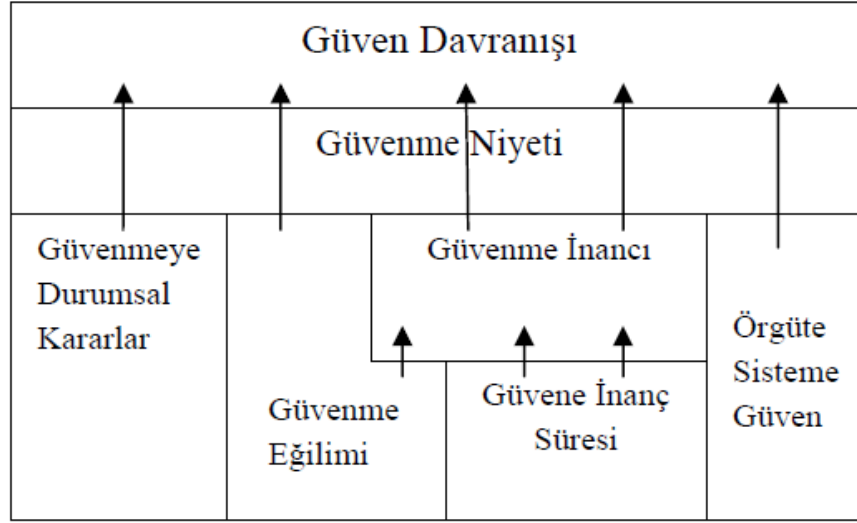
Şekil 2.4: Bromiley ve cummings güven matrisi (Bromiley ve Cummings, 1996).

2.1.4.6 Mac.Knight ve Chervený’in örgütsel güven modeli

Modele göre güvenin meydana gelebilmesi için güvenme niyeti oluşmalıdır. Bu niyet, gelecekte olumsuz sonuçların ortaya çıkması muhtemel bile olsa kişinin bir güvenlik hissi ile karşı tarafa güvenmeye istekli olduğunu gösterir (McKnight v.d.,1998: 475-482).

Güvenme niyeti; örgüt sistem özellikleri, güvenme inancı, bilişsel süreçler ve güven eğilimi ile ilgilidir. Güven eğilimi, kişinin güvenme niyetini doğrudan etkilemektedir. Güven eğilimi aynı zamanda güvenme inancına dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Dürüstlük, yeterlilik, yardımseverlik gibi özellikler güvenme inancını

oluşturur. Örgüte duyulan güven düzeyi bireyin güven davranışını etkilemekte olup model Şekil 2.5’de şu şekilde gösterilmiştir (McKnight ve diğerleri, 1998: 475-482).



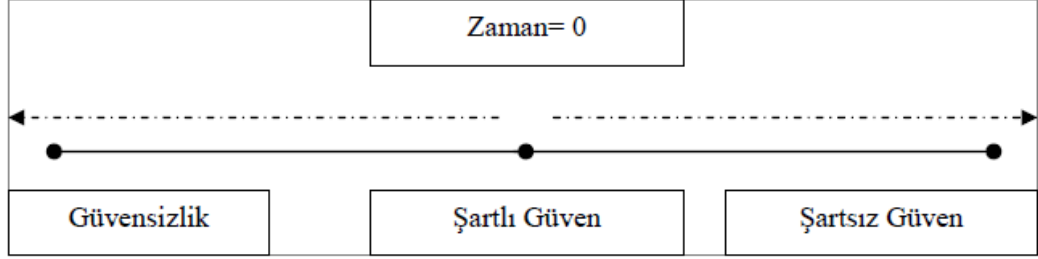
Şekil 2.5: McKnight, Cummings ve Chervany örgütsel güven modeli (McKnight ve diğerleri, 1998).

2.1.4.7 Jones ve George'ye göre örgütsel güven modeli

Jones ve George'un örgütsel güven modelinde güven kavramı ile birlikte güvensizlik kavramı da incelenmiştir. Güven ve güvensizlik bireyin yaşamı boyunca gelişmektedir. Bu süre zarfında üç durum meydana gelmektedir. Bunlar; koşulsuz güven, koşullu güven ve güvensizliktir. Koşulsuz güvende, bireylerin birbirine güvenmesi herhangi bir şarta bağlı değildir. Bireylerin birbirlerine olan güvenleri tamdır. Bu güven, ilişkinin geçmişinden itibaren tekrarlanan davranışlar bireylerde bilgi birikimi oluşturmasıyla meydana gelen bir tecrübe biçimidir. Koşullu güven, bireylerin davranışları uygun olduğu sürece birbirlerine belirli şartlar gereği güven duymalarıdır. Tarafların güven duygusu, tarafların karşılıklı çıkar sağlamasına bağlıdır. Güvensizlik, karşı tarafın sorumsuz davranacağı, yetkin ve yeterli olmayacağı, başka birinin durumunu gözetmeyeceği, yükümlülüklerini yerine getirmeyeceği ve karşı tarafa zarar verebilecek şekilde davranma biçiminde ifade edilen bir kavramdır (Polat, 2009: 46).

Bu modele göre bireyler yeni örgüt ortamı veya grup ile karşılaştıklarında birbirlerine güvenme ve güvensizlik konusunda kararsızdırlar. Bu durumda şarta bağlı bir güven mevcuttur. Şekil 2.6'da görüldüğü gibi güven ve güvensizlik bir doğru üzerinde aksi istikamette ilerlemekte ve aralarında ters orantı söz konusudur. Zaman

geçtikçe bireyler ilişkilerinde yaşadıkları olumlu veya olumsuz durumlara göre koşullu güvenden koşulsuz güvene kayabileceği gibi, koşullu güvenden güvensizliğe de geçebilmektedir (Polat, 2009: 46).



Şekil 2.6: Jones ve George örgütsel güven modeli (Polat, 2009: 47).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışanların beklenmedik bir şekilde işten ayrılmaya karar vermesi işletmelerin işleyişine ve bekasına oldukça büyük zararlar verebilmektedir. İşten ayrılma kararları ise genellikle kısa sürede ortaya çıkmamaktadır. Örgütlerde işten ayrılmaların gerçekleşmesi üstüne birde bu ayrılmaların zamansız ve önemli mevkiide çalışanların ayrılması önemli bir sorun haline gelmiştir. Şirketler işgörenlerini yetiştirmek ve geliştirmek için para ve zaman harcamaktadırlar. Bundan dolayı işgörenlerin işten ayrılması şirketler için önemli maliyetlere neden olmaktadır. Bu bölümde işten ayrılma niyetinin tanımı, öncülleri ve ardılları incelenecektir.

3.1 İşten Ayılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, bireylerin örgütten ayrılma kararını bilinçli bir şekilde vermesi olarak ifade edilmektedir (Bartlett 1999, akt. Yılmaz 2014: 41). İşgörenlerin çalışma ortamlarından tatmin olmamaları durumunda göstermiş oldukları şiddetli tepkiler olarak ifade edilebilir (Rusbelt vd. 1988, akt. Yılmaz 2014: 41). İşten ayrılma bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999). İşgücü devri, işgörenlerin bir örgütün kadrosuna yerleştirildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmaları veya örgütten uzaklaştırılmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Eren 2007: 275).

İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma eylemi olarak gerçekleşmesi belirli bir süreçten geçer ve bu süreç birçok faktörden etkilenebilir (Hom ve diğerleri, 1992: 905). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ile işgörenlerin işten ayrılmalarını önceden öngörülebilme ve bununla ilgili gerekli tedbirler alınabilmektedir. İşgörenlerin, işten ayrılma niyetini; çalışma ortamı, iklimi, kurumdan talep ve beklentileri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ile otonomi ve kariyer

geliştirme gibi durumları etkilemektedir (Gül, Oktay, Gökçe, 2008: 74-75). Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyeti, çalışanlar tarafından bir anda verilen bir karar olmadığını ve belli bir süreci takip ettiğini yapılan araştırmalar ortaya koymuştur. Konu ile ilgili en kapsamlı araştırma Mobley (1997) tarafından yapılmış bu süreç Tablo 3.1’de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3.1: İşten ayrılma karar süreci (Gürpınar, 2006).

İşin değerlendirilmesi
İş tatmini / iş tatminsizliği
Ayrılma düşüncesi
Ayrılmanın fayda ve maliyetlerinin düşünülmesi
Alternatifleri araştırma niyetinin oluşması
Alternatiflerin araştırma
Alternatiflerin değerlendirilmesi
Mevcut iş ile ilgili alternatiflerin karşılaştırılması
İşten ayrılma niyeti oluşumu / kalma isteği
Ayrılma / kalma

İşten ayrılma niyetinin sonuçları sadece örgütler bazında değil genel ekonomiye farklı açılardan yansımaktadır. Sektörler arası işgücü transferi, bir yandan işsizlik sorununu ortaya çıkarırken bir yandan da işsizlik oranını azaltmaktadır. İşten ayrılmalar nedeniyle işgücü kaybı yaşayan sektörlerde nitelikli işgücü kaybı ve yeni istihdam nedeniyle eğitim maliyetleri sorunu yaşanılırken nitelikli işgücünü istihdam eden sektörlerde ise eğitim maliyetleri azalmaktadır (Göler, 2008: 52-53). Diğer bir açıdan, istihdam alan sektörler nitelikli işgücü elde ettiklerinden büyüme ve gelişme fırsatı bulmaktadırlar (Varol, 2010: 47). Nitelikli işgücünün varlığı ise sektörü başarıya götürmekte ve ülke ekonomisini canlandırmaktadır. Öte yandan, nitelikli işgücünü kaybeden sektörlerde gerileme yaşanması ülke ekonomisini olumsuz da etkileyebilmektedir (Göler, 2008: 52-53). Bu nedenle, bu konuda ciddi önlemler alınması gerekmektedir.

3.1.1 İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

İşten ayrılma niyeti, işgörenler, işletmeler ve genel ekonomi açısından büyük önem arz etmektedir. İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin kendilerini, çalıştıkları işi ve işletmeyi değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu da, işgörenlerin yeteneklerini kullanabilecekleri ve diğer açılardan fayda görebilecekleri daha uygun bir iş imkânı elde etmelerini sağlayacaktır (Varol, 2010: 51).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Genel anlamda işten ayrılma niyetinin öncülleri olarak işin kendisine ilişkin faktörler, örgütsel faktörler, iş dışı faktörler, psikolojik faktörler şeklinde açıklanabilir.

3.1.1.1 İşin kendisine ilişkin faktörler

İşin yapısından kaynaklanan faktörler şu şekilde sıralanabilir; işin niteliği, terfi olanakları, ödenen ücret, ödüllendirilmek, takdir edilmek, yöneticileri ve iş arkadaşları ile ilişkiler önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra işgörenlerin örgüt içinde alınan kararlara katılımı iş tatminini arttırmakta ve bunun sonucunda örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir (Türk, 2007: 76).

Bir çalışanın işinin niteliği, iş doyumunu literatüründe baskın olan konulardan biridir. İş, rutin ya da değişken, yaratıcılık gerektiren veya eğlenceli, tamamıyla basit ya da tamamıyla çok zor olabilir. Tüm bu faktörler, işin niteliğine katkıda bulunurlar ve iş doyumuna etki ederler (Gülner, 2007: 166).

Yapılacak işin özellikleri, işi yapacak kişideki özelliklerle aynı yöndeysse, gerek işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine, gerekse işi yapan bireyin iş esnasında alacağı doyum düzeyine olumlu yönde yansıtacaktır. İşini isteyerek yapan birey işe karşı daha istekli bir davranış sergileyerek, daha dikkatli, planlı ve programlı hareket edecektir. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir dolayısıyla iş doyumunu daha çok yaşayacaktır. Kişinin yetenekleri ile işin gerektirdikleri çok farklı ise elbette randımanlı bir çalışma beklenemez. İnsanların işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyummadığı bir durumda o kişinin işini zevkle yapması ve yaptığından doyum sağlaması beklenemez (Sinangil, 1998: 107-111).

İşin kendisi, beş ayrı iş özelliğini temel alır (Türk, 2007: 76):

1. Otonomi; İşin yapılması esnasında işgörenin işi hakkında inisiyatif kullanarak karar verebilme özgürlüğünü tanımlar.

2. Görev kimliği; İşgörenin işini baştan sona kadar yapabilmesini ifade eder.
3. Görevin önemi; İşin çalışma arkadaşları ile müşteriler tarafından ne kadar önemli olduğunu ifade eder.
4. Beceri çeşitliliği; İşin kaç tür faaliyet ve yeteneğe gereksinim duyulmasını ifade eder.
5. Görev geri bildirimi; Çalışanın işteki performansının iyi ya da kötü olduğu konusunda aldığı geri bildirim ne kadar açık olduğunun ifadesidir.

Fiziksel çalışma koşulları, yüksek gürültü, iyi veya kötü çalışma şartları, beden gücü kullanımı fazla olması, çalışma şartlarının tehlikeli olması gibi faktörler fiziksel çalışma koşulları kapsamında değerlendirilir. İş koşullarının olumlu olmaması iş doyumsuzluğuna neden olan unsurlar arasında yer alır. Bundan dolayı iş koşulları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. İş doyumunda örgütsel güven algısını arttırdığına göre iş koşulları ile örgütsel güven arasında dolaylı bir ilişki mevcuttur. Şöyle ki çalışanların çalışma esnasında yaşadıkları risk algısı, bireyin sürekli stres altında kalmasına yol açabilir. Bu tür ortamlarda çalışan kişilerin tatmin düzeyinin düştüğü yapılan araştırmalar sonucu bilinmektedir (Joseph, 2001: 332).

Bunların dışında örgütlerin üretim sürecinde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Ökten, 2008: 38):

- a. İşin çeşidi ve zorluk derecesi (pis işler, ağır işler vb.),
- b. Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- c. Üretim veya hizmet sürecinin kötü olması ve kalitenin bozulması (yeteneksiz ve yetersiz sayıda elemanların çalıştırılması, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler, aşırı iş yükü vb.) gibi nedenlerdir.

Örgütlerde işin türü, güçlük derecesine ve riskine göre ücretlendirme yapılmalıdır. Çünkü ücret örgütlerde çalışanlar üzerinde etkisi fazladır. Bunun nedeni insanlar geçimini sağlamak için en başta alacakları ücrete bakarlar. Bunun yanında kariyer imkanı, ödüllendirme, ek ödeme ve avantajlar ve son olarak iş ne zor olursa olsun huzurlu bir çalışma ortamı yaratılması çalışanların işten ayrılma niyetinden vazgeçmesini sağlayabilir.

3.1.1.2 Örgütsel faktörler

Örgütlerde, çalışanlarda en önemli etkenlerden biri yöneticilerin tutumu, örgütsel güvenin ana dayanaklarından birisidir. Bu boyut kişinin üst kademesindeki yöneticileriyle olan ilişkilerini yansıtmaktadır. Yönetici, çalışanın işten tatminini sağlamasında önemli bir role sahiptir. Yapılan araştırmalar neticesinde, yönetici ve yönetim tarzının iyi olması nedeniyle ücret gibi bir motivasyon kaynağının az olduğu örgütlerde dahi işgörenlerin iş doyumunu arttırıcı etkiye sahip olabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4).

Bunların dışında örgütlerin yönetim sürecinde ve örgütün yapısından dolayı işten ayrılma niyetine etki eden nedenler şunlardır (Ökten, 2008: 38):

1. İşletmenin üretim yeri (merkezde ya da merkeze uzak olması),
2. Ulaşım imkanları (servis imkanından istifade veya kamu taşıtlarından yararlanabilme),
3. Örgütsel koşulların olumsuz olması (iş koşullarının aşırı katı olması, işte sık yer değiştirme),
4. Ücretlendirme sisteminin adil olmaması (performans değerlendirmenin sisteminin yapılmamış olması vb.),
5. Çalışanların yetenek, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi konusunda oldukça zorlanmaları,
6. İş yerlerinde sosyal hizmetlerinin bulunmaması veya yetersizliği,
7. Personel yönetimi uygulanması (terfi imkanlarının ve eğitim fırsatlarının bulunmaması ve haksız davranışlarda bulunulması,)

Yukarıda sayılan nedenler haricinde ücret ve ödüllendirme dağılımı ile kariyer planlamalarında yapılan adaletsizlik, çalışanlara alınan kararlarda söz hakkı verilmemesi, örgüt vaatlerini yerine getirmemesi v.b. nedenler işten ayrılma niyetini tetikleyebilir.

3.1.1.3 İş dışı faktörler

Genel ekonomik durum, toplumsal faktörler, siyasal faktörler gibi çeşitli kavramlar nedeniyle örgüt içi dengelerde çeşitli değişiklikler gündeme gelir. Ülkenin ekonomik durumu iyiye gittikçe kişilere bağlı olan iş gücü devrinde bir artış görülmesi mümkün olmaktadır. Ekonominin kötü olduğu dönemlerde iş sahibi olanlar da, mevcut

olan imkanlarını kaybetmemek adına bir mücadeleye girişebileceklerdir. Bu durumda da insanlar iş değiştirme niyetinde olmayacaklar ve bu durum iş gücü devrini azaltıcı bir sonuç çıkartabilecektir. Toplumsal faktörler bir takım toplumsal olayların çalışma düzeninde yaratacağı değişiklikler nedeniyle iş yerinde çalışanların huzursuz olması ve işten ayrılma kararı vermelerinin sıklaşmasına sebep olabileceği gibi, benzer toplumsal olaylar sayesinde kişiler birbiri ile kenetlenerek herhangi bir şekilde işten ayrılma düşüncesine de sıcak bakmayabilirler (Kırkpınar, 1992: 227).

Siyasal durum da, kişiler üzerinde etkili olacaktır. Özellikle ülkenin iktisadi durumunu yakından ilgilendiren süreçler, siyasal süreçlerin piyasalar üzerindeki etkisi ve etkilerin şirketlerin üzerinde yarattığı dalgalanmalar ile ilgili gerçekleştirdikleri çeşitli aksiyonlar ve uygulamalar olacaktır. Bu durum, işletmenin müşteri veya tedarikçi boyutunda ilişkisi olduğu firmaların da durumunu etkileyeceği için, firma kendisi dışında gelişen bu tarz olayları doğrudan ya da dolaylı bir biçimde çeşitli zamanlarda tecrübe edecektir.

Sosyal kaynaklı nedenler ile makro ekonomik dengeler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı işgörenlerin işten ayrılmalarını engellemek örgütler için genellikle mümkün olmamaktadır. Çünkü bu sorunların boyutları örgütleri aşmaktadır. Bu nedenlerden bazıları;

1. Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi ile gelir düzeyinin yükselmesi,
2. Sanayileşme ve otomasyonun yaygınlaşması ile başka işlere geçiş imkanlarının artması veya başka işlere daha çabuk uyum sağlama,
3. Tarım kesiminde özellikle mevsimlik çalışma alanlarının etkisidir.

Ayrıca aşağıda sayılan etkenlerin de işten ayrılma niyeti nedenleri arasında gösterilmektedir (Varol, 2010: 60).

- a. Ekonomideki mevsimsel dalgalanmalar ve bunun sonucunda ekonomide oluşan daralma veya genişleme gibi faktörler,
- b. Gelişmekte olan ülkelerde profesyonel bir işgören sınıfının yetişmemiş olması nedeniyle, sanayi ile tarım arasında görülen gidiş gelişler,
- c. Sipariş azlığı ya da malzemenin bulunamaması gibi piyasa değişimleri,
- ç. Bazı mesleklerin toplum tarafından daha beğenilmesi ve gelecek vadeden meslek olarak görülmesi.

Bu etkenler, işgücünün bir kısmının işletme tarafından işten çıkarılmasını gerektirebilmektedir. Ayrıca, söz konusu etkenlerin işletme tarafından önlenemez etkenler olduğu da görülmektedir.

3.1.1.4 Bireysel/Psikolojik faktörler

Bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan nedenlerdir. Bu nedenlerden bazıları şöyle sıralanabilir (Hwang ve Kou, 2006:255):

1. İşgörenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi v.b.),
2. Yaşam koşullarındaki değişiklikler,
3. Başka bir işte çalışma isteği,
4. Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, boşanma, ölüm vb.),
5. Yaş ile ilgili zaruri sebepler (emeklilik, maluliyet vb.),
6. Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
7. Çeşitli fiziksel veya psikolojik nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
8. İş ile olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

Karşılanmamış beklentiler birikip çoğaldıkça, iş tatmini azalmakta ve işten ayrılma davranışları artmaktadır (Hwang and Kuo, 2006:255).

Yapılan bir araştırmaya göre işten ayrılma nedenlerinin ilk sırasında %84.2 ile kişisel nedenler, ikinci sırada %58.5 ile ücret, üçüncü sırada ise %57.7 ile kişisel kariyer bulunmaktadır (Andersen, 2000; Akt. Kesen,2011: 31).

Cinsiyet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar gözden geçirildiğinde, sonuçların çelişkili olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda, erkek işgörenlerin bayan işgörelere göre işten ayrılmaya daha eğilimli oldukları (Park ve Gursoy, 2012: 46), bazılarında ise bayanların erkeklere göre işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Babakus, Yavas ve Karatepe, 2008; Karatepe ve Sökmen, 2006:255-268).

Yapılan çalışmalarda ayrıca, yaş ilerledikçe işte kalma niyetinin arttığı ortaya çıkmıştır. Ancak, bazı araştırmalarda yaş ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı da ortaya koyulmuştur (Severt, 2007: 35). Ayrıca, bekârların evlilere oranla daha çok işten ayrılma eğiliminde oldukları saptanmıştır (Jang, 2008: 31). Kariyerin ilk basamaklarında, psikolojik bağlılığın işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicisi olduğu ileri sürülmektedir (Cohen 1991: 25).

Kıdem ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur. Buna göre iş tecrübesi arttıkça işten ayrılma isteği azalmaktadır. Araştırmacılara göre bunun nedeni, işte çalışma süresi arttıkça işgörenin işletmeye bağlanmasıdır (Jang, 2008: 32; Nadiri ve Tanova, 2010: 58, Park ve Gursoy, 2012: 47).

3.1.2 İşten Ayrılma Niyetinin Ardılları

İşten Ayrılma Niyeti, örgütler için olumsuz bir tabloyu ortaya koymaktadır. İşten ayrılmaların artışı sonucunda örgüt için yeni alımlara yönelik maliyetler artmakta, zaman kaybı yaşanmakta ve diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz motivasyon oluşmaktadır. Çalışanların işten ayrılmalarının, örgütlere bazı sonuçlar doğuracaktır. Bu sonuçlardan bazıları şunlardır:

3.1.2.1 Örgütsel maliyetlere olan etki

Örgütlerin yaşam döngüsü içinde kaçınılmaz bir vaka olan işgören devir hızının artması, işten ayrılma, işe alma ve yerleştirme (istihdam) maliyetleri ile işgücünün eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yapılan harcamaların artmasına ve örgütlerin kilit personel niteliğindeki çalışanlarına yaptıkları yatırımların atıl duruma gelmesine yol açmaktadır. Ayrıca verimsiz üretim sonucunda oluşan ek maliyetler, zaman kayıpları, etkinlik sorunları, mal ve hizmet kalitesinin tutarlılığı ve istikrarı açısından da işgören devir hızı önemli bir belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla söz konusu kayıpları vermek istemeyen örgütler, işten ayrılma niyetinin gelişimini ve seyrini analiz ederek, işgören devrini öngörebilmektedirler (Bingöl, 2006:517; Çekmecelioğlu, 2006: 162; Robbins, 1993: 47; Tanova, 2007: 94; Tozkoparan, 2004: 148).

Örgüt tarafından istenmeyen bir durum olan işgücü devri her şeyden önce örgüte verimlilik kaybı, yeni işe alınacak çalışanlar için harcanan zaman kaybı ve çalışma etkinliği kaybı gibi maliyetler getirmektedir. İşgücü devrinin yarattığı maliyetleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Eronat, 2004: 23):

- 1- Dağılan Maliyetler (İşsizlik sigortası ve dağılan ödemeler)
- 2- Yer Değiştiren Maliyetler(İletişim ve yönetim harcamaları, işe giriş mülakatları için yapılan harcamalar)

3- Eğitim Maliyetleri (Resmi eğitim programı, işe alıştırma eğitim harcamaları, görev eğitim harcamaları).

İşten ayrılmayı düşünen bir bireyin bu durumu davranışlarına yansıtması iş çevresini de olumsuz etkilemekte ve işgücü kaybına neden olmaktadır. İş gücü kaybı şirketler için yüksek maliyetler ile sonuçlanmaktadır. Miner (1977) işten ayrılmanın ortaya çıkardığı maliyetler şu şekilde sıralamıştır (Sanderson, 2003: 46):

1. İşe alma ve işgören seçme maliyeti,
2. Yapılan eğitim harcamaları,
3. İşgörenin, tam kapasite ile çalışmadığı ve işe alışma süresinde boşa yapılan harcamaların maliyeti,
4. İşe oryantasyon sürecindeki olabilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
5. Çalışanın işe alışıp tam kapasite çalışmaya başlayana kadar diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
6. Yeni işgörenin işe alımı ile eski işgörenin işi bırakması arasında geçen sürede ortaya çıkan üretim veya hizmet kaybının maliyeti,
7. Eski çalışanın işten ayrılıncaya kadar kendi bölümündeki işleri aksatan olumsuz davranışlarının maliyeti.

İşten ayrılmalar, örgütlerde genel olarak yeni iş gören bulma, eğitim, uyum sağlatma, iş kazaları gibi maliyetleri içerirken, ekonomide de iş kaybı ve üretim kaybı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar açısından da, gelirinde düzensizlik, işe ait kazanımların kaybedilmesi, ailevi ve psikolojik sorunlar ile yeni işe uyum v.b. maliyetleri bulunmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33-34).

3.1.2.2 Örgütsel işleyişin bozulması

Örgütlerden ayrılmaya niyet eden ancak örgütlerde kalmaya karar veren çalışanların, işten ayrılanlar yüzünden moral bozukluğu yaşadıkları ve bu moral bozukluğu neticesinde çalışanların yeterince verimli olamaması sonucunda örgütsel işleyişin bozulmasına ve üretim veya hizmet kaybına neden olmasına, sonuç olarak da örgütlerin hedeflerine ulaşamamasına neden olmaktadır.

Eğitilmiş ve örgüte adapte olmuş bir çalışanın kaybedilmesiyle üretimde veya hizmette bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer çalışanların motivasyonları üzerinde de negatif etki yapacaktır. Yeni elemanın işe alma sürecindeki maliyetler, eğitimi, işe

alıştırılması da ek maliyet doğurur ve zaman kaybına yol açarak örgütsel işleyişi bozabilir.

İşi bırakan çalışanların sayısının belirli bir zaman dilimi içerisinde yüksek olması, örgütte bazı problemlerin yaşandığına delalettir. İşi bırakan çalışanların çalışma ortamında mesai arkadaşları veya yöneticileri ile bir takım problemler olabileceği gibi, daha iyi iş fırsatlarına sahip olma istekleri de olabilir (Eronat, 2004: 24).

İşten ayrılmaların yerine gelen çalışanların uyum sağlama aşamasında verimliliğin düşük olması ve iş kazalarının olma olasılığının daha fazla olması nedeniyle örgütsel işleyişi olumsuz yönde etkilemektedir.

3.1.2.3 Örgüt üyelerinin yaşayacağı motivasyon kaybı

Aşırı iş yükü ve iş stresi, rol belirsizliği ve rol çatışması, açık olmayan iş tanımları, olumsuz çalışma koşulları, düşük ücret, kısıtlı terfi olanakları, bireyler arası yıpratıcı ilişkiler, sosyal destekten yoksunluk, çalışma ortamındaki iletişim sorunları ve çatışmalar, yönetimin uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik, örgütteki eşitsizlik ve adaletsizlik algısı, mevcut işyerindeki mutsuzluk, örgütte kalma süresinin uzunluğu, işgücü piyasasının koşulları, alternatif iş olanaklarının bulunması, tükenmişlik, devamsızlık ile motivasyonun, iş tatmini, işe ve örgüte bağlılığın düşük olması gibi faktörler, üyelere motivasyon kaybına yol açmaktadır.

İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma kararı ile sonuçlanmasının somut ve soyut maliyetleri üzerinde durmaktadırlar. Somut maliyetlerinin; eğitime yapılan yatırımın kaybedilmesi, projelere ve ürünlere harcanan zaman(işgörene sağlanan faydalar dâhil) olduğu ileri sürülmektedir. En önemli soyut maliyetin işe işletmeden ayrılmaya niyet eden ancak işletmede kalmaya karar veren işgörenlerin, işten ayrılanlar yüzünden yaşadıkları moral bozukluğu olduğu, bu moral bozukluğunun ise tüketiciye verilen hizmeti olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Severt, 2007: 47). İşletmeden ayrılmaya niyet eden işgörenler, diğer işgörenleri de olumsuz etkileyerek motivasyon kaybı yaşamalarına neden olmaktadır.

3.1.3 İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma ile ilgili genel iki tür kanı vardır. Bunlardan birincisi, işten ayrılmanın bazı dönemlerde yükseldiği ve bazı dönemlerde ise azaldığı şeklindedir. Diğer yaygın kanı ise yüksek performans gösteren çalışanların işten ayrılmalarının önüne geçmek gerekirken, düşük performans gösteren çalışanların işten ayrılmalarını önemsememek ve hatta çoğu durumda bunları cesaretlendirmek gerektiğidir (Bluedorn, 1982: 140). Yöneticilerin çalışanlar arasında böyle bir ayırım yapması verimlilik açısından yerinde olacaktır. Dolayısıyla bütün işten ayrılmaların da örgütler için kötü olmadığı fikri ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin işten ayrılma ile ilgili endişelerinden bir tanesi de işyerinden ayrılan çalışanların genelde en iyi performans gösterenler olduğunun düşünülmesidir. Buradaki temel mantık iyi performans gösteren çalışanların başka örgütler tarafından da çok istenildiği, dolayısıyla bu tip çalışanların çok kolay başka işler bulabildiği için mevcut işlerini terk ettiği yönündedir. Fakat yüksek performans gösteren çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalar bunların düşük performans gösterenlerle aynı oranda işten ayrılmaya eğilimli oldukları şeklindedir. Dolayısıyla yöneticiler işten ayrılma ile yüksek performans gösterenler arasında var olduğunu düşündükleri ilişkiyi tekrar düşünmelidirler. Gerçekte böyle bir ilişkinin varlığı elbette söz konusu olabilecektir. Yöneticilere düşen bu muhtemel ilişkinin varlığını saptamak ona göre hareket etmektir (Bluedorn, 1982: 137).

İşten ayrılmaya neden olan unsurları minimuma düşürmek için yöneticilerin atması gereken adımlar şu şekilde açıklanabilir (Sanderson, 2003: 92):

1. İşin yeteneklerini en iyi uygulayan davranış biçimli işe alım süreci geliştirilerek doğru çalışan işe yerleştirilmelidir.
2. Çalışanlar ile örgüt arasında uzun süreli bağlılığın oluşturulması önemli olduğundan ilk haftalar çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
3. Örgütün büyüme olanaklarını hissedenden bireyler örgütte kalmayı daha fazla arzu etmesi nedeniyle büyüme ve gelişme fırsatları değerlendirilmelidir.
4. Bireylerin ilgi ve yeteneklerini çalışma ortamı ile uyumlu hale getirmek, işe olan bağlılığı arttıracaktır.
5. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilerek, birey ve takımların motive edilmesi gerekmektedir.

6. Ödüllendirmenin adil ve kişiye özel olması gerekmektedir. Çünkü kişiye özel bir ödül, genel bir ödülde daha anlamlıdır.
7. Yöneticilere problem çözme konusunda yardım edilmeli ve problem çözümünde tüm üyelerin katılımı sağlanmalıdır. Problem çözümede örgüt üyelerine söz hakkı verilmesi üyeler üzerinde aitlik hissi meydana getirmektedir.
8. Söylenen sözlerin ya da verilen vaatlerin arkasında durarak icraata geçilmesi gerekmektedir.

İşveren açısından bakıldığında ayrılma niyeti, işten ayrılmadan daha önemlidir. Çünkü çalışanların ayrılma niyetleri yapılan çalışmalarda işgücü devrinin düşmesi, kalitenin bozulması veya çalışanların motivasyon kaybından anlaşılacağından bunu engellemek için bazı önlemler alınabilir. İşverenlerin, ayrılma gerçekleşikten sonra yapabilecekleri fazla bir şey yoktur. Alınabilecek önlemlerin en başında işgücü devrinin izlenmesi, düşen kaliteyi ve bozulan motivasyonu tespit ederek çalışanlarda buna neden olan sorunlar hakkında görüşme veya mülakat yapılması ve üretim veya hizmet kaybının neden kaynaklandığını ortaya çıkarmaktır. Eğer çalışmada işten ayrılma sezinlenirse ve bu örgütten kaynaklanan bir problem nedeniyle oluyor ise çalışanın problemini çözmek gerekmektedir. İşten ayrılma davranışına engel olunması ya da minimuma düşürülmesi için, işgörenlerin işten ayrılma niyetine neden olan faktörlerin çok iyi saptanması örgütün doğrudan verimliliğini ve karlılığını etkileyeceğinden, iş koşulları ile örgüt politikalarının buna göre yeniden düzenlenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Fakat bir işletmede ne kadar önlem alınırsa alınsın personel devrini tamamıyla yok etmek mümkün olmamaktadır.

Örgütler işten ayrılma niyeti sonucunda gerçekleşen işten ayrılmaları izlemek ve denetim altında tutmak durumundadır. Bunun nedeni, işi bırakan işgörenlerin yerlerine yenilerini almanın ve onları yetiştirmenin yüksek maliyetleridir. Genel olarak çalışanların işten ayrılmalarının, örgütler için önemli maliyetlere neden olduğunu söylemek mümkündür. İş bırakanın ve işe yeni alınan çalışanın maliyetleri yanı sıra, yetenekli çalışanların kaybedilmesi, bu çalışanlardan bir kısmının rakip örgütlerde işe başlaması ve kalan çalışanların, arkadaşlarını kaybetmesi nedeniyle üzüntülerinin artması ve motivasyonlarının düşmesi de bu maliyetler arasında sayılabilir.

Sonuç olarak; örgütler yukarıda sayılan maliyetlerden kurtulmak istiyorlar ise işten ayrılma niyetinin bir göstergesi olan işgücü devir oranını takip etmek ve kontrol

altında tutmak zorundadırlar. İşten ayrılma niyetine giren çalışanların üretim dūřuřu veya hizmet kalitesinin azalmasından tespit edilmesi sağlanabilir. Daha sonra işten ayrılma niyetine giren çalışanlarla mūlakat yapılarak bu davranışa girmelerinin nedenleri araştırılarak sorunların çözümü için çalışılmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR YAPISAL EŞİTLİK MODEL ÇALIŞMASI

4.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi

Toplumsal hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında kuralların çalışanlara eşit şekilde uygulanması ve kaynakların çalışanlar arasında adil bir biçimde dağıtılması ya da çalışanların bu yöndeki algıları, çalışanlardaki adalet duygusu pozitif yönde etkilenmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel ve bireysel sonuçlara olan etkileri nedeniyle yönetim biliminde tartışılan önemli örgütsel davranış konularından biri olarak ortaya çıkmaktadır (Yürür, 2008: 296).

Örgütsel adalete ilişkin algıların, çalışanların örgüte duydukları güven gibi önemli örgütsel sonuçları verdiği bilinmektedir. Adil uygulamalar ve davranışlar örgüte güven ile işte kalma niyetini pozitif yönde etkiler. Yani adalet, insanları birarada tutmasına karşın, adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmalarına sebebiyet verir (Altunışık, 2007: 271).

Sermayenin zaman geçtikçe değer kazanması ve rekabet koşullarının gitgide artması, örgütlerin maliyetlerinin minimuma indirmeye çalışması nedeniyle çalışanların örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorlu rekabet koşullarında bilgi birikimine ve tecrübeye sahip çalışanları örgütte tutmanın tek yolu para değildir. Bu durumda nitelikli işgücünün işi bıraktığı ve daha az maaşla başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri de örgütün ve yöneticilerinin başarısızlığı olduğu kesindir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

İşten ayrılma niyetinin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde engel teşkil eden ve bunun yanı sıra bir maliyet unsuru olarak kabul edilen fiili işten ayrılma davranışının, en belirgin hususlarından biri olduğu düşünülmektedir. İşgörenlerin işi bırakmaları örgütler için birçok maliyeti de beraberinde getirmektedir. Bu maliyetler arasında, işi bırakan işgörenlerin yerlerine yeni işgörenlerin yerleştirilmesi ve eğitim maliyetleri, boşalan kadrosunun kaldırılması veya boş bırakılması, yetenekli işgörenlerin kaybedilmesi, bu işgörenlerden bir kısmının rakip örgütlerde işe başlaması, kalan işgörenlerin arkadaşlarını kaybetmesi nedeniyle üzüntülerinin artması ve motivasyonlarının düşmesi, işten ayrılanlara verilen yasal ödemeler, tazminat, yararlandıkları sosyal haklar ve kurum itibarına getirdiği zararlar gibi maliyetler bulunmaktadır. İşten ayrılmaların ve bu sonucunda ortaya çıkan maliyetlerin önlenmesinde örgütlerin, işgörenin işten ayrılma niyetine öncül teşkil eden davranış, tutumları ve sözlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, işten ayrılma niyetinin yordayıcısı oldukları düşünülen örgütsel adaletsizlik algısı ve örgütsel güvensizlik algısının ele alındığı bu çalışmada işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ile ilgili çalışma yapmak isteyen yöneticilere bilgi sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın uygulama bölümünün, adalet ve güvenin giderek azaldığı, memnuniyetsizlik ve işten ayrılmaların ve bununla birlikte zaman zaman yaşanan ekonomik krizler sebebiyle işten çıkarmaların giderek artış gösterdiği özel sektörde ve özellikle KOBİ'den oluşan Ankara Mobilyacılar Sitesinde yapılması uygun görülmüştür.

Çalışmanın amacı, ev mobilyası üretimi yapan işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile daha sağlıklı bir şekilde inceleneceğine karar verilmiştir.

4.2 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması

Öncelikle örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi test eden H1 hipotezi oluşturulmuştur. Daha sonra örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi test eden H2 hipotezi oluşturulmuştur. Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi test eden H3 hipotezi

oluşturulmuştur. Son olarak örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi oluşturan H4 hipotezinden bahsedilecektir. Son olarak ise araştırma modelinden bahsedilecektir.

4.2.1 Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Örgütlerde adalet algısının iyi uygulanması ile işgörenlerde örgütlerine olan güven duygusu ortaya çıkar. Örgütlerine olan güven algısının yüksek düzeyde olduğu çalışanların performansları daha üst seviyede olmakta ve bu da örgüte büyük katkılar sağlamaktadır. Örgütler, çalışanlarını güven algısını üst düzeye çıkarmak için, adil uygulamalarını örgütlerinin bir ilkesi olarak belirlemelidir. Güven, fırsatçılığa son vererek, örgütte karmaşayı azaltır ve işgörenler arasındaki işbirliğini sağlar. Güvenin bir başka sonucu ise işgörenlerin geri beslemede bulunmalarının artmasıdır. Yöneticilerine güven düzeyi yüksek olan işgörenlerde gerçekleşen sonuçları geri bildirme düzeyi daha yüksektir, çünkü gerçekleşen sonuç olumsuz dahi olsa, yöneticinin etik dışı ve adaletsiz davranmayacağını bilirler. Robinson ve Roussou, güveni oluşturan unsurların; ücret, ödül, terfinin yapısı, performans değerlendirme, geri beslemedir. İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme ile iş güvenliği gibi tüm alanlarda yer aldığını göstermiştir. Güven iklimi, bireylerin çalışma motivasyonlarını ve bunun sonucu olarak da performanslarının artmasını sağlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 145).

Örgütlerde adalet ile güven arasında sıkı bir ilişki olduğu ve bunun yapılan araştırmalarda da desteklendiğini söyleyebiliriz. Güven düzeyi yüksek bireylerin iş doyumunu, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi, örgüte bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi, problem çözme becerisi, morali, inisiyatifi ele alma, sosyal sorumluluk alma, risk alma ve yaratıcılığı güven algısı ile paralel olarak artmaktadır (Polat, 2007: 58).

Polat ve Ceep (2008)'in ortaöğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin davranışlarına dayalı örgütsel adalet algıları, okullarına ilişkin örgütsel güven düzeylerini önemli bir şekilde etkilediği ve bu nedenle okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için yöneticilerin adil davranmaları gerektiğini, ödül ve cezaları verirken eşit davranması ve işlemsel adaletin, kurallara uygun davranması durumunda örgütsel güveni pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Polat ve Ceep, 2008: 322).

Topaloğlu (2010)'nun yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel adalet, ahlaki algıları, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında etkileşim olup olmadığına bakılmış ve böyle bir etkileşim olduğu ortaya çıkarılmıştır. Adaletin ve etik değerlerin birleşmesi örgütlerde güven oluşumuna neden olduğu bunun sonucunda da çalışanlarda örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koymuştur (Topaloğlu, 2010: 66).

Sonuç olarak konu ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki olduğu ve bunun doğruluğunu ispatlamak için H1 hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların örgütsel adalet algısı pozitif olması durumunda, örgütsel güven algısı da pozitif yönde etkilenmektedir.

4.2.2 Örgütsel Adalet ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet, işten ayrılma niyetinin ilişkilendirildiği en önemli araştırma konulardan biridir. Örgütsel adaletin olmadığı örgütlerde, bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda da işten ayrılma niyeti yüksek olan örgütlerde, örgütsel adaletin zayıf olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Finn and Lee (1972), işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Kişiler, örgütte başta ücret ödemesi olmak üzere bazı ayrımcılıkların yapılması durumunda işten ayrılma niyetinin yüksek düzeyde oluşacağına değinerek, örgütsel adaletin önemine vurgu yapmışlardır (Gürpınar, 2006: 56).

Ancak örgütsel adalet ana etken olsa da görünen etken olarak iş tatmini ve örgüte bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan birçok araştırma yapılmıştır. Howkins (1998) ABD'de örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu için en fazla hangi değişkenlerin önemli olduğunu araştırmıştır. Çoklu regresyon sonuçlarına örneklemin %58'inde algılanan örgütsel adaletin ve desteğin, hizmet yılının ve yaşın duygusal bağlılığı yordadığını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar ayrıca algılanan örgütsel adaletin en fazla duygusal bağlılığı en fazla yordayıcı değişken olarak bulmuşlardır.

Diğer bir araştırmada ise Byrne (2005) yapmış olduğu araştırma neticesinde çalışanların yüksek örgütsel adalet algısına sahip olmalarının onların iş tutumlarına olumlu (arzu edilen) yönde tesir ettiği sonucuna ulaşmıştır. Ona göre yüksek adalet algısı demek yüksek bağlılık ve iş tatmini; düşük stres ve işten ayrılma niyeti demektir

(Byrne, 2005: 179). Bu ilişki de en çok öne çıkan adalet boyutu prosedür adaletidir. Fakat bu ilişkide sadece prosedür adaletinin önemli olduğunu düşünmek yanlış olur zira Cohen-Charash ve Spector (2001) etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetiyle ve işten ayrılmalarla arasında negatif bir korelasyon olduğunu ortaya koymuş ve bunun işten ayrılmaları azaltmada kullanılabileceğini söylemişlerdir (Byrne 2005: 180).

Bir başka çalışmada DeConinck ve Bachman (2005) ödemelerde adalet ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulmuştur. Ancak bu ilişki doğrudan bir ilişki olmayıp iş tatmini sayesinde ortaya çıkan bir ilişkidir (DeConninck ve Bachmann, 2005:780).

Abraham (1999) çalışma koşullarındaki adaletsizlik öğelerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilerini incelemiş, öz saygı değişkenini de bu ilişki üzerinde moderatör olarak ele almıştır. Buna göre, adaletsizlik öğeleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmuşken, öz saygının bu ilişki üzerinde güçlü bir moderatör etkisi tespit edilmiştir.

Mobley 1977 yılında, işten ayrılma niyeti konusunda birçok araştırmalarda bulunmuştur. Yaptığı araştırmalar neticesinde işten ayrılma niyetinin, iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını tespit etmiştir. Mobley, işten ayrılmayı bireylerin maddi tazminat karşılığında örgütlerden ayrılmaları ve üyeliklerini sona erdirmeleri olarak tanımlamaktadır. Mobley'e göre, işten ayrılma, dışsal faktörleri de beraberinde taşımaktadır. Yöneticilerin davranış tarzları, işin kapsamı, ücret, ödül ve ceza sistemi ve diğer iş çevresi gibi faktörleri de bu nedenler arasında görülmektedir.

O'Reily&Caldwell ve Bashaw& Grant sırasıyla 1980 ve 1994 yıllarında yaptıkları araştırmalarda, örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkisini açıklamışlardır (Gürpınar, 2006: 56).

De Cotiis& Summers ve Lance, sırasıyla 1987 ve 1991 yıllarında yaptıkları araştırmalarda örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetine direkt olarak etkide bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Gürpınar, 2006: 56).

Bireyler, örgütün çalışanı olduğu ve üretime katkı sağladıkları sürece örgütten bunun karşılığı olan; maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarısını gösterebilme şansı, tanınma, yükümlülük, saygınlık kazanma statü, yükselme, kendini geliştirme gibi yollarla beklemektedirler (Lyness ve Judiesch, 2001: 1177). Örgüte katkıda bulunan ve bunun karşılığını alamayan

işgörende adaletsizlik duygusu ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda oluşan tatminsizlik ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır.

Kişinin beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı olan işe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik Agin'in (2010) yaptığı çalışmada ise şu tespitler söz konusudur: İşe bağlanma düzeyi yüksek olan çalışanların işine bağlı hissetmeyenlere göre, işlerinden daha memnun, kuruma daha sadık ve kurumunu terk etmeyi düşünmedikleri görülmüştür. İşe bağlanma düzeyi yüksek olan çalışanların amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf ettikleri görülmüş ve birçok araştırma da bu çalışanların işlerinden ayrılmayı düşünmedikleri belirlenmiştir (Agin, 2010: 83).

Yapılan başka bir çalışmada finansal bağımlılığın yüksek olması, yeni iş arama niyeti ile adaletsizlik algısı arasında ters orantı vardır (Shaw, 2001: 28). Ücretin eşit olmadığını düşünen işgören önce performansını azaltma daha sonra devamsızlık yapma gibi davranışlar göstermekte, adaletsizlik algısının devam etmesi halinde de işten ayrılma davranışı göstermektedir (Shaw, 2001: 28). Düşük ücret alan işgörenlerin, adil bir alışveriş ilişkisi kurmak amacıyla daha fazla devamsızlık yaptığını saptamışlardır. İşgörenin işinden ve ücretinden memnun olmasa bile başka gelir kaynaklarının olmadığı ve daha çekici bir iş fırsatı olmadıkça, işten ayrılma davranışı sergileme ihtimali çok düşüktür (Hirschfeld v.d. 2002).

DeConninck ve Bachmann (2005), örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının bazı örgütsel değişkenleri etkileyerek işten ayrılma davranışına olan etkisini belirli bir meslek grubu üzerinde yaptığı çalışmada incelemiştir. Ele aldığı örgütsel boyutlar, ücret tatmini, değerlendirici memnuniyeti ve örgütsel bağlılıktır. Araştırma sonuçlarına göre, dağıtımsal adalet algısının ücret tatminini etkileyerek; işlemsel adalet algısının ise çalışanlar için değerlendirici memnuniyetini etkileyerek işten ayrılma davranışını belirleyen faktörler olduğu görülmüştür. Araştırmacılar birçok değişik sebepten dolayı algılanan adaletsizliğin her zaman işten ayrılma davranışına yol açmayabileceğini, fakat çalışanların düşük iş tatmini ile çalışmaya devam edebilecekleri üzerinde de durmuşlardır (DeConninck ve Bachmann, 2005: 782).

Cohen-Charash ve Spector (2001) yapmış oldukları çalışmada dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu savunmuşlardır (Harris ve ark., 2007). Bununla birlikte Harris ve ark. (2007)

unutulmaması gereken bir noktaya değinir ki; dağıtım adaleti bireysel çıktılarını belirleyicisi iken prosedür adaleti örgütsel çıktılarını belirleyicisidir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu'nun (2013) tekstil işletmesinde yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İşletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin performansını artırdığı işten ayrılma niyetlerini de azalttığını ortaya çıkarmıştır. Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça güçlü olumsuz bir etkisi olmuştur. Sonuçlar göstermektedir ki, örgütün kendilerine gerçekten destek olduğuna inanan çalışanlar işlerinden ayrılmaya çok az meyillidirler (Riggle ve ark., 2009: 1029).

Sonuç olarak konu ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu ve bunun doğruluğunu ispatlamak için aşağıdaki H2 hipotezi belirlenmiştir.

H2: Çalışanların örgütsel adalet algısı pozitif olması durumunda, işten ayrılma niyeti negatif yönlü etkilenmektedir.

4.2.3 Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması ile işgörenlerin örgütlerine, yöneticilerine ve diğer işgörelere güven duyması sağlanır. Böylece örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendisini örgütünde tanımlayabilen, görev bilinci yüksek, iş tatmini yüksek ve işten ayrılmayı istemeyen işgörelere ortaya çıkar. Bu olumlu sonuçların meydana gelmesi için, işgörelere örgüte ve yöneticilerine güven duymaları ve yöneticiler tarafından ise güvenin nasıl oluşturulabileceğinin bilinmesi gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde aralarında negatif ilişki ortaya koymaktadır. Buna ek olarak çalışmalarında işten ayrılma niyetini, örgütlerde yönetimin güveni duygusu hakim kılmasıyla ilişkilendirmişlerdir (Alexander and Ruderman, 1987: 193).

Yönetici ve işgörelere arasındaki ilişkinin çok iyi olması, işgörelere yüksek performans ve yüksek iş tatmini sergilemeleri bunun sonucunda ise işgörelere işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi pozitif sonuçları ortaya çıkaracaktır (Bauer ve Green, 1996: 1559).

Düşük kalitedeki ilişkiler, işgörenleri işten sağlayacak yararlar konusunda ve kariyer gelişimi konusunda negatif yönde etkileyebilmektedir. Düşük kalitedeki ilişkilerde, işgörenler yöneticiye çok az ulaşabilmekte, daha az kaynağa sahip olmakta, iletişimin kötü olması sebebiyle daha az bilgi edinmekte ve bu durum işgörende yöneticiye olan güvenin azalmasına yol açarak örgütsel bağlılığı azaltmakta ve böylece işten ayrılma ihtimalini arttırmaktadır (Gerstner ve Day, 1997: 838).

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında iş tatmini, örgüte güven neticesinde de ortaya çıkabilir, pek çok araştırmada iş tatmini en önemli unsur olarak gösterilmektedir. Bir örgütte işgörenlerin iş tatminlerinin yükselmesi ve örgütsel bağlılıklarının kuvvetlenmesi, işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır (Williams ve Hazer, 1986: 227).

Güvenin, maliyetleri azalttığı, rekabet gücünü arttırdığı, kurumsal öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını artırıp, kurumların mali gücünü yükselttiği ve yenilikçiliği desteklediği belirlenmiştir. Buna ek olarak yüksek güven düzeyinin, müşteri sadakatini geliştirdiği, kurumsal geliri arttırdığı, çalışanların moralini artırıp, işten ayrılma niyetini azalttığı da görülmektedir (İslamoğlu, 2007: 22).

Örgütsel güven düzeyi yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 246). Carbery ve arkadaşları (2003) yaptıkları bir araştırmada, işgörenlerinin kurumlarına karşı güven duygusunun işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği bulgusu ortaya çıkmıştır.

Yönetimin çalışanların beklentilerini karşılama yönünde vaat ettiklerini yerine getirmemesi sonucunun ortaya çıkardığı psikolojik çöküntü olarak tanımlanan psikolojik sözleşme ihlali de işten ayrılma niyeti ile ilişkili bir kavramdır. Bugüne kadarki çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin boyutlar üzerinde etkili olduğu ve kuruma güven ve işten ayrılma niyetini de etkilediğini ortaya koymuştur (İşçi, 2010: 106).

Sonuç olarak konu ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu ve bunun doğruluğunu ispatlamak için aşağıdaki H3 hipotezi belirlenmiştir.

H3: Çalışanların örgütsel güven algısı pozitif olması durumunda, işten ayrılma niyeti negatif yönde etkilenmektedir.

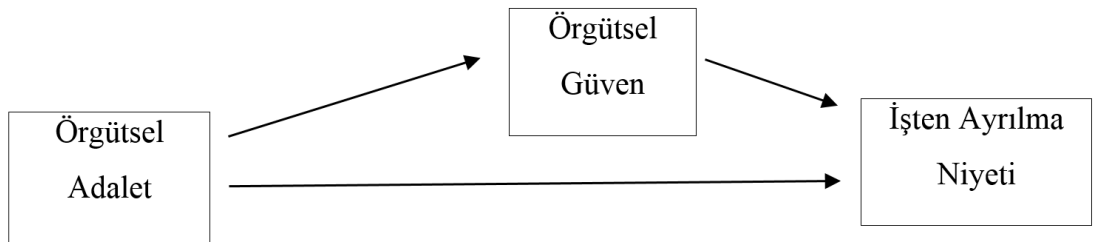
4.2.4 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyetinin Birbiri İle İlişkisi ve Araştırma Modelinin Oluşturulması

Örgütsel güvenin ana kaynaklarından en önemlisi olan örgütsel adalet, işgörenlerin örgütlerindeki uygulamaların adil bulduklarına ilişkin algılamaları onların örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güveni arttırmaktadır. Prosedürlere dayanan uygulamaların ve elde edilen kazanımların adil olması, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine ne kadar saygılı olduklarının bir göstergesidir. Kısaca yöneticilerin, çalışanlara adil davranışlar sergilemesi, onların güvenini, örgüte bağlılıklarını artıracak ve üst düzey bir performans sergilemesini sağlayacaktır (İşçan ve Sayın, 2010: 203).

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içinde çalışanlar arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu kapsamda, bireyin yöneticisine olan güven algısı, yöneticinin etik ve adil davranışları ile ortaya çıkmaktadır (Kılıçlar, 2011: 24). Bu nedenle örgütsel adalet araştırmada ilk unsur olarak ele alınmıştır. Örgütsel güvenin oluşumunda önemli payı olan örgütsel adalet, örgütler ve yöneticiler tarafından adil olarak uygulandığında çalışanlar üzerinde örgütsel güven algısı oluşmaya başlayacaktır. Örgütsel güven çalışanlar üzerinde oluşması neticesinde işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltacaktır. Diğer bir anlamda örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü bir ilişki mevcut olup bunun doğruluğunu ispatlamak için aşağıdaki H4 hipotezi belirlenmiştir.

H4: Örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramları arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Yapılacak incelemeye ait araştırmanın modeli aşağıda Şekil 4.1’de görüldüğü gibidir. Burada üç değişken unsurun birbiri ile ilişki araştırılacak ve ortaya çıkan modelin doğruluğunu teyit edilecektir.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

4.3 Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

Bu araştırmada amaca uygun dört hipotez geliştirilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacına uygun evren belirlenmiş ve evrenin içinden amaca uygun ve ana kütleyi temsil eden örneklem seçilmiştir. Belirlenen örneklem grubuna Ek-A'da bulunan anket formu uygulanmış olup veriler toplanmıştır. Anket formunda, ölçekler, 6'lı likert skalasına göre tasarlanmıştır. Örgütsel adaletin ölçümü için 17 madde, örgütsel güvenin ölçümü için 8 madde ve işten ayrılma niyetini ölçmek için 4 madde olmak üzere toplam 29 madde yer almıştır. Uygulanan anket formları sırasıyla açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve en son olarak yapısal eşitlik modeline göre analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelenerek son bölümde sonuçlar ortaya konulmuş olup örgütlere ve yöneticilerine önerilerde bulunularak çalışma sonlandırılmıştır.

4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temelinde insan faktörü olduğundan ve insanın monoton ve sabit davranış sergilemeyen bir yapısının bulunması bununla birlikte toplanan verilerin güvenilirliği ise kullanılan anket tekniği ve katılımcıların verdikleri o anki cevaplarıyla sınırlıdır.

Araştırma sadece Ankara ili Mobilyacılar Sitesindeki ev mobilyası üretimi yapan işletmelerin bir kısmını kapsadığı için elde edilen bulgular tüm mobilyacılar sektörüne genellemez. Bir diğer önemli sınırlılık ise anketi dolduran katılımcılar anketi doldurma esnasında birlikte bulunduğu esnada birbirlerinden etkilenip etkilenmediği tam olarak bilinmemektedir.

Bunların yanı sıra araştırma konusu olan örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti gibi kavramların ve arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için sosyal bilimlerde her ne kadar çeşitli ölçüm modelleri oluşturulsa da doğruluğu her zaman tartışılacak ve kesin bir sonuç çıkarılamayacaktır. Bu nedenle araştırmanın modeli belirlenirken bu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi en iyi tespit edecek model belirlenmeye çalışılmıştır.

4.5 Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre (purposive sampling) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Nakip'e (2003) göre bu yöntemde, örnekleme kimin yer alacağı ile ilgili karar, bir uzman veya konuya hâkim olduğundan araştırmacının kendisi tarafından verilir (Eren, 2007: 171). Dolayısıyla araştırmacının ilgisi ve uzmanlığı dâhilinde seçilen örneğin evrene benzerliği değerlendirilerek evrenin içinden küçük bir grup seçilmektedir (Eren, 2007: 171).

Araştırmanın evreni olarak yaklaşık 14.600 (Ankara Mobilyacılar Site Yönetimine kayıtlı işletme sayısı olup sayı zamana bağlı olarak farklılık göstermektedir) işletmenin faaliyet gösterdiği Ankara Mobilyacılar Sitesi seçilmiştir. Ankara Mobilyacılar Sitesindeki faaliyet gösteren işletmeler genellikle KOBİ'lerden oluşmaktadır. Amaca uygun görülen ve ana kütleyi temsil ettiği değerlendirilen Ankara Mobilyacılar Sitesindeki faaliyet gösteren ev mobilyası üretimi yapan (yaklaşık 1200 İşletme olduğu değerlendirilmektedir) 18 işletme yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek anket yapılması konusunda ikna edilmiş ve toplam 300 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan 300 anket formundan, 281 adedinden geri dönüşüm sağlanabilmiştir.

4.6 Ölçüm Araçlarının Oluşturulması

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda kullanılan ifadeler, yüksek güvenirliliğe ve geçerliliğe sahip olduğu daha önceki araştırmalarda ortaya konulmuş olan ölçeklerden alınmıştır.

4.6.1 Örgütsel Adalet Ölçeği

Anket formunda işlemsel adalet algısının ve dağıtımsal adalet algısının ölçümüne yönelik sekiz madde bulunmaktadır. İşcan ve Naktiyok (2004) tarafından kullanılan bu ölçek geliştirilirken; işlemsel adalet algısının ölçümünde Greenberg ve Baron'un (2000) anket formundan, dağıtımsal adalet algısının ölçümünde ise Karambayya ve Brett'in (1989) anket formundan yararlanılmış olup bu ölçek İşcan ve Sayın'ın (2010) ve İşcan (2005) tarafından yapılan bir başka çalışmada kullanılmış olup güvenirliliği test edilmiştir. İşcan ve Sayın'ın (2010) yaptığı çalışmada

Cronbach Alfa değerleri dağıtımsal adalet ölçeği için 0.94, işlemsel adalet ölçeği için ise 0.91 çıkmış olup İşcan (2005) yaptığı çalışmada ise Cronbach Alfa değerleri dağıtımsal adalet ölçeği için 0.85, işlemsel adalet ölçeği için ise 0.90 çıkmış olması ölçeğin güvenilirliğini doğrulamıştır (İşcan ve Sayın, 2010: 202, İşcan, 2005: 161-162). Ayrıca iki ifade de araştırmacılar tarafından ölçeğe eklenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise her iki faktör altında 4'er madde toplanmıştır.

Etkileşim adaleti, Niehoff ve Moorman (2009) tarafından geliştirilen dokuz maddelik ölçek ile ölçülmüş olup Eğilmezkol'un (2011) çalışmasında uygulanmış ve çalışanlar tarafından ankette verilen etkileşim adalet sorularına verilen cevapların içsel tutarlılık yöntemi ile tespit etmek maksadıyla Cronbach Alfa değeri kullanılmış ve sonuç olarak Cronbach Alfa değeri 0.91 çıkmıştır (Eğilmezkol, 2011: 109). Polat'ın (2007) çalışmasında Niehoff ve Moorman'ın dokuz maddeli ölçeği kullanılmış ve yaptığı analiz sonucunda etkileşim adalet ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.90 olarak bulunmuştur (Polat, 2007: 94). Akduman ve arkadaşlarının (2015) yaptığı bir araştırmada da bu ölçek kullanılmış olup Cronbach Alfa değeri 0.92 çıkmış olması sebebiyle güvenilirliği üst düzeyde çıkmıştır (Akduman ve v.d., 2015: 6). Çetinkaya ve Çimenci'nin (2014) çalışmasında da ölçek başarılı bir biçimde uygulanmış ve Cronbach Alfa değeri 0.90 çıkmış olması nedeniyle ölçek güvenilirliği ispat etmiştir (Çetinkaya ve Çimenci 2014: 258). Son olarak Nadiri ve Tanova (2010) tarafından kullanılmış olup Cronbach Alfa değeri 0.90 olarak belirlemiştir (Nadiri ve Tanova, 2010: 29). Ölçeğin kullanıldığı tüm çalışmalarda, çıkan sonuçlardan anketteki soruların güvenilirliği iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

4.6.2 Örgütsel Güven Ölçeği

Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2004) tarafından Türkçe'ye adapte edilen ölçekten İşyerine güveni ölçmek için dört madde, yöneticiye duyulan güveni ölçmek için ise Schoorman ve meslektaşları tarafından geliştirilen ve Yılmaz (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ölçekten dört madde kullanılmıştır. Nyhan ve Marlowe (1997) yaptıkları çalışmada kullanılmış olup Cronbach Alfa değeri 0.96 olarak belirlenmiştir (Nyhan ve Marlowe, 1997: 631). Shoorman ve meslektaşları tarafından geliştirilen ölçek kendi çalışmalarında kullanılmış olup Cronbach Alfa değeri 0.60 olarak belirlenmiştir (Mayer v.d., 1995:730). İşcan ve Sayın'ın (2010) çalışmasında da kullanılmış olup Cronbach Alfa değeri 0.92 olarak belirlenmiştir

(İşcan ve Sayın, 2010: 202). Eğriboyun'un (2013) yaptığı çalışmada da bu ölçek kullanılmış ve iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri 0.895 olarak hesaplanmıştır (Eğriboyun, 2013: 31). Aynı ölçek Işık'ın (2014) tez çalışmasında kullanılmış ve içsel tutarlılık yöntemi tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa değeri kullanılmış ve sonuç olarak 0.931 çıkmıştır (Işık, 2014: 77). Kasil'in (2010) çalışmasında da bu ölçek kullanılmış ve içsel tutarlılık olarak Cronbach Alfa değeri 0.713 çıkmıştır (Kasil, 2010: 71). Ayık, Savaş ve Çelikel'in (2014) çalışmasında da kullanılan ölçek içsel tutarlılık olarak Cronbach Alfa değeri 0.91 çıkmıştır (Ayık, Savaş ve Çelikel 2014: 208). Son olarak Tokgöz'ün (2012) yapmış olduğu tez çalışmasında örgütsel güven ölçeğinde yöneticiye güven kısmını, bu ölçeği kullanarak yapmış ve analizin geçerliliğini Cronbach Alfa değeri 0.79 çıkmıştır (Tokgöz, 2012: 104). Yapılan çalışmalarda çıkan değerler, istatistik alan yazında yüksek derecede güvenilirliğin bir göstergesidir.

4.6.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışmada, işten ayrılma niyeti Bluedorn tarafından kullanılan dört maddeli ölçek ile ölçülmüştür. İşten ayrılma niyetine ilişkin ölçek 1989 yılında Blau'nun kullandığı ölçektir ve 4 sorudan oluşmaktadır. Sorular "Daha iyi alternatifim olsa bu işten ayrılmayı düşünürüm, Olanaklı olsa işten ayrılmayı düşünürdüm, Daha iyi alternatif olsa işten ayrılırdım ve Başka bir yerde iş arıyorum" şeklindedir. Ölçek, İşçi'nin (2010) çalışmasında, kullanılmış, ölçeklerin güvenilirliği için iç tutarlılık analizi yapılmış ve Cronbach değeri ile hesaplanmış olup sonuç 0.78 çıkmıştır (İşçi 2010: 89). Özyer'in (2010) yaptığı çalışmada da Bluedorn tarafından kullanılan dört maddeli ölçekten faydalanılmış ve ölçeğin güvenilirliği Cronbach değeri hesaplanmış ve 0.95 olduğu belirlenmiştir (Özyer, 2010: 121). Son olarak ölçek Yanık'ın (2014) yaptığı çalışmada kullanılmış olup Cronbach değeri 0.88 olarak tespit edilmiştir (Yanık 2014: 224). Yapılan çalışmalarda çıkan sonuçlardan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

4.7 Analiz Yöntemleri

Bu çalışmada, ölçeklerden gelen veriler ilk önce açıklayıcı faktör analizi arkasından doğrulayıcı faktör analizi ve son olarak da yapısal eşitlik modellemesinde

analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır. Bu nedenle bu üç analiz yönteminden kısaca bahsedilmesinde fayda görülmüştür.

4.7.1 Açıklayıcı (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Araştırma yapılan konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak herhangi bir düşüncesinin veya tahminin olmaması sebebiyle değişkenler arasında eğer var ise muhtemel ilişkileri tespit etmeye çalışır. Diğer bir ifadeyle açımlayıcı faktör analizi gözlenen değişkenlerdeki, örtük değişkenlerin yapısını ortaya çıkarmak ve tanımlamak amacıyla kullanılır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi ve literatürde geçen örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti boyutlarını gösteren faktör yapılarının eldeki veriler doğrultusunda uygunluğunun analizi için açımlayıcı faktör analizi uygulanmış olup daha sonra doğruluğunu sınamak veya teyit etmek için doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.7.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA, Confirmatory Factor Analysis), açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle tespit edilen yapılara uygunluğunu kontrol etmek üzere kullanılan bir faktör analizidir. Faktörler (latent variables) ile faktörleri tespit etmede rol oynayan değişkenler (manifestvariables) arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığının kontrolünü yapmak amacıyla yararlanılan bir yöntemdir. Açımlayıcı Faktör Analizi ile tespit edilen faktörler ile veri tabanındaki değişkenlerden yararlanılarak, faktörler ile değişkenler arasında bir ilişki yani yüksek korelasyon olup olmadığı araştırılır (Özdamar, 2002: 212).

Doğrulayıcı faktör analizine, araştırma hipotezleriyle ortaya konulan faktör yapısına en uygun yapıya sahip bir ölçüm modelini ortaya çıkartmak amacıyla başvurulmaktadır (Hair v.d., 1998: 598). Doğrulayıcı faktör analizi, bir kültüre uyarlanmış bir ölçeğin başka bir kültüre uyarlanması yapılırken her zaman kullanılabilir geçerli bir kanıt bulma yöntemidir.

Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizi, eldeki verilerin teoriyle uyumlu olup olmadığının doğrulanması açısından gerçekleştirilen analiz yöntemini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle doğrulayıcı faktör analizi, örtük değişkenleri

gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirerek ölçmeye çalışır. Sadece açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi ölçüm modelinin doğru ve kabul edilebilirliğini ortaya koymayacak mutlaka doğrulayıcı faktör analizinin ve sonrasında yapısal eşitlik modellemesinin de kullanılması gerekmektedir.

4.7.3 Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modeli (structural equation models) çok sayıda değişken arasındaki ilişkileri incelenmek için kullanılan modeldir. Bu model de özellikle örtük değişkenler (latent variable) arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılır. Yapısal eşitlik modelinde her bir örtük değişken birden fazla gözlenebilir değişken (observed variable) tarafından temsil edilir. Bu nedenle yapısal modeli özellikle ölçeklerin geçerliliklerinin incelenmesi için elverişli araçlardır. Bu model aynı zamanda gözlenebilir değişkenler tarafından temsil edilen örtük değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin incelenmesi için de kullanılabilir. Diğer ölçme modelleri değişkenlerin ve bu değişkenleri meydana getiren boyutların arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmekte iken, yapısal eşitlik modeli bu ilişkilerin doğrudan etkileşim sonucunda mı yoksa dolaylı etkileşim sonucunda mı ortaya çıktığını bulmaya yardımcı olabilmektedir.

Araştırmanın gerçeklerine uygun olarak değişkenler arasındaki tüm ilişkilere yapısal modelde yer verilmiştir ve bu şekilde yapısal eşitlik modeli ile analize tabi tutulmuştur.

4.8 Analiz ve Bulgular

Bu bölümde verilerin incelenmesi, demografik özelliklerin aydınlatılması, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin gerçekleştirilmesi ve yapısal eşitlik modelinin analizinin yapılması üzerinde durulmuştur.

4.8.1 Örneklemin Demografik Özellikleri

Tez çalışmasının anket uygulaması Ankara Mobilyacılar Sitesinde tesadüfi olarak uygulanacağı daha önceki bölümlerde değinilmişti. Dağıtılan 300 adet anket formundan hatalı ve analiz safhasında kullanılmayacak derecede eksik anketlerin elenmesi sonucunda analizde 281 anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmaya

katılan çalışanların yaş, eğitim durumu, cinsiyet, meslekte toplam çalışma süresi ve medeni durumuna değinilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığı.

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25	176	62,6
26-30	82	29,2
31-35	20	7,1
36 ve üstü	3	1,1
Toplam	281	100

Araştırmaya katılan çalışanların %62,6'sı 18-25 yaş aralığında, %29,2'si 26-30 yaş aralığında, %7,1'i 31-35 yaş aralığında, %1,1'si 36 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu da bize araştırmaya katılan kişilerin yarısından fazlasının genç yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	70	24,9
Lise	147	52,3
Önlisans	59	21
Lisans	5	1,8
Toplam	281	100

Araştırmaya katılan çalışanların %24,9'u ilköğretim, %52,3'ü lise, %21'i ön lisans, %1,8'i lisans mezundur. Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir çoğunluğunun lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırma yaptığımız grubun eğitim seviyesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumu.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	32	11,4
Erkek	249	88,6
Toplam	281	100

Araştırmaya katılan kişilerin %11,4'ü kadın, %88,6'sı ise erkektir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu, kadın ve erkek oranı arasındaki bu farklılığın kadınların çalışma hayatına katılım oranı ve araştırmanın yapıldığı sektörün çalışma şartlarının zorluğu ile doğru orantılı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4: Araştırmaya katılan çalışanların sektörde çalışma süresi.

Çalışma süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl	169	60,2
6-10 Yıl	62	22
10 Yıl ve üstü	50	17,8
Toplam	281	100

Araştırmaya katılan çalışanların %60,2'si 1-5 yıl, %22'si 6-10 yıl, %17,8'si 10 yıl ve üstü çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin %60'ından fazlası çalışma hayatında beşinci yılını doldurmamış veya daha az çalışmıştır.

4.8.2 Değişkenlere Ölçüm Modellerinin Uygulanması

Çalışmanın bu bölümünde açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına ve bu sonuçların doğrulayıcı faktör analizi ile araştırma modelindeki gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin test edileceği ölçüm modellerinin belirlenmesine yer verilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi ile daha önceki araştırmalarda başarılı sonuçlar elde edilse dahi, farklı özelliklere sahip bir örneklem üzerinde uygulanan bir ölçeğin yapısal geçerliliğine dair kanıt elde edilmesinde sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmadan elde edilecek olan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçların ölçeklerin gerçekte sahip olduğu faktör yapılarıyla uyumlu olup olmadığının sorgulanabilmesi için öncelikle ilgili ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi esnasında klasik faktörleştirme tekniklerinin yerine temel bileşenler analizi ile verilerin test edilmesine karar verilmiştir. Faktör döndürme işlemi, faktör analizinin matematiksel özelliklerini değiştirmemekle birlikte araştırmacıya bir değişkenin ilişkili olduğu faktör üzerindeki yükünü arttırıp, ilişkili olmadığı faktörler üzerindeki yüklerini azaltması açısından yorumlama kolaylığı sağlamaktadır. Bu nedenle faktör analizi esnasında eğik bir döndürme yöntemi olması

dolayısıyla değişkenlerin ilişkili olduğu faktör üzerindeki yükünü arttıracak araştırmacıya yorum kolaylığı sağlayabilen promax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Ölçeklerin gerçekteki faktör yapıları tespit edildikten sonra ilgili ölçeğin ölçüm modeli belirlenecek şekilde veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçüm modellerinin geçerliliğini ortaya koymaya yarayan uyum iyiliği istatistiklerinin analizi ve modelin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir.

4.8.2.1 Örgütsel adalet ölçeğinin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi

Araştırmada anket formunda kullanılan örgütsel adalet algısına ilişkin on yedi değişken öncelikle promax rasyonuyla temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Böylelikle eldeki verilerin ortaya koyduğu varyansların ve kovaryansların kaynağını tespit edilebilmesi ve ölçeğin gerçekte sahip olduğu faktör yapısının ortaya çıkarılabilmesi amaçlanmıştır.

Verilerin açımlayıcı faktör analizine sağlıklı bir şekilde tabi tutulabilmesi için sağlanması gereken bazı ön koşullar bulunmaktadır. Bu kapsamda, katılımcı sayısının anket formundaki tüm gözlenen değişken sayısından fazla olduğu saptanmıştır. KMO örneklem yeterlilik ölçütü (Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) verilerin faktör analizi ile ölçülüp ölçülemeyeceğine dair bulgular ortaya koymaktadır. KMO'nun 0,60'ın altında değer alması kötü bir faktörlenebilirliğe, 0,50'nin altında olması ise faktörlenemezliğe işaret etmekte olup KMO uygunluk ölçütü Tablo 4.5'de açıklanmıştır.

Tablo 4.5: KMO uygunluk ölçütü.

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	Mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	İyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	Orta
$0,70 < KMO \leq 0,60$	Zayıf
$0,60 < KMO$	Kötü

Ayrıca Barlet küresellik testinin en az $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı olması da gerekmektedir. Analiz sonucuna göre örgütsel adalet ölçeğinin KMO değeri 0,95 olup,

Barlet küresellik testi anlamlı çıkmıştır ($p<0,01$). Dolayısıyla ölçek verileri faktör analizine uygundur.

Temel bilişenler analizi ve promax döndürme yöntemi altında uygulanan analizler sonucunda yer alan 17 maddenin toplam varyansın %52,5'ini açıklayan ve özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Fen bilimlerinde açımlayıcı faktör analizi esnasında açıklanan toplam varyans miktarı %95'in altına düştüğünde faktörleştirme faaliyeti sekteye uğrayabilmekte iken; sosyal bilimlerde ele alınan değişkenlerin soyut özelliği nedeniyle bu kriter %50'lere kadar düşebilmektedir. Bu nedenle varyans miktarının faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Birinci faktör olan etkileşimsel adalet, dokuz maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri 0,759-0,625 arasında değişen bu maddenin açıkladığı varyans oranı ise 48,5'dir. Etkileşim adalet faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en düşük ortalama 2,92 ile "işimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak benim haklarımı korur" ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,09 ile "İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana saygın ve itibarlı davranır" ifadesine aittir. Etkileşim adalet faktörünün genel ortalaması 3,00'dir. Buna göre, katılımcıların, yöneticileriyle ilgili olarak orta düzeyde etkileşimsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

İkinci faktör olan işlemsel adalet dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,766 ile 0,756 arasında değişen dört maddenin açıklandığı varyans oranı da 8,2 olarak tespit edilmiştir. İşlemsel adalet faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,06 ile "Bu işletmenin kararlarında tarafsızlık ön plandadır" ve "Bu işletmede yanlış yapılmış atamaların düzeltilmesi için gereken yapılır" ifadeleri ile en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalamaya sahip olan ifade ise 3 ile "Bu işletmede çalışanların karar veme sürecine katılmalarına imkan tanınır" ifadesidir. İşlemsel adalet faktörünün genel ortalaması ise 3,04'tür. Buna göre, araştırmaya katılanların örgütleriyle ilgili işlemsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılabilir.

Üçüncü faktör olan dağıtımsal adalet, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,785 ile 0,667 arasında değişen bu dört maddenin açıkladığı varyans oranı ise 6,5 olarak tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,07 ile "Bu işletmede ücretlendirme (maaş) politikasında

adalet ön plandadır” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalamaya sahip olan ifade ise 2,94 ile “Terfi kararları alınırken adil davranılır” ifadesidir. Faktörün genel ortalaması ise 3,00’dir. Bu nedenle, araştırmaya katılanların örgütleriyle ilgili dağıtımsal adalet algılarının da orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeğin faktör yapısına karar verilmeden önce herhangi bir gözlenen değişkenin (faktör yüklerine bağlı olarak) açımlayıcı faktör analizi dışında bırakılmasının gerekip gerekmediği de araştırılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin faktör yüklerine ilişkin matrisi incelendiğinde temsilcisi olduğu faktör açısından 0,32’den düşük faktör yüküne sahip olan herhangi bir değişkenin bulunmadığı ve birden fazla faktöre 0,32’den fazla değer ile yüklenen herhangi bir gözlenen değişkenin olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin faktörlerin açıkladığı ortak varyans miktarlarının tamamının 0,50’nin üzerinde olması ise modele ilişkin açıklanan varyansa olan katkılarının yeterli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları.

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Etkileşimsel Adalet			8,23	48,5	,91	3,00	
EA1	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana düşünceli ve nazik davranır.	,632				3,01	1,006
EA2	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana saygın ve itibarlı davranır.	,676				3,09	1,025
EA3	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim benim ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	,734				2,99	,994
EA4	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı doğrudur.	,680				3,02	1,036
EA5	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak benim haklarımı korur.	,635				2,92	1,051
EA6	Yöneticim işimle ilgili alınacak bir kararın içeriğini benimle birlikte değerlendirir.	,717				2,94	1,079
EA7	Yöneticim işimle ilgili alınmış kararlar açısından yeterli gerekçeler sunar.	,625				3,02	1,110
EA8	Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken, bana mantıklı gelen açıklamalar ortaya koyar.	,727				3,04	1,108
EA9	Yöneticim işimle ilgili alınmış her kararı çok açık bir şekilde izah eder.	,759				3,00	1,061
2. Faktör: İşlemsel Adalet			1,39	8,2	,85	3,04	
İA1	Bu işletmenin kararlarında tarafsızlık ön plandadır.	,751				3,06	1,006
İA2	Bu işletmede çalışanların karar verme sürecine katılmalarına imkan tanınır.	,766				3,00	1,025
İA3	Bu işletmede yanlış yapılmış atamaların düzeltilmesi için gereken yapılır.	,756				3,06	,994
İA4	Bu işletmede kural ve uygulamalarda tutarlılık esastır.	,759				3,05	1,036
3. Faktör: Dağıtımsal Adalet			1,11	6,5	,84	3,00	
DA1	Bu işletmede ücretlendirme (maaş) politikasında adalet ön plandadır.	,667				3,07	1,051
DA2	Bu işletmede ödüllendirme ve cezalandırma adil davranılır.	,785				2,98	1,079
DA3	İşe yeni eleman alınırken adalet ön plandadır.	,784				3,01	1,110
DA4	Terfi kararları alınırken adil davranılır.	,711				2,94	1,108

Faktör yapısı hakkında verilen kararları etkileyen birçok kriterin bulunduğu ve bunlardan önemlilerinin, sadece birden büyük özdeğerlere sahip olan faktörlerin ayrı birer faktör olarak değerlendirmeye alınması, literatürle ve önceki çalışmalarla uyumlu faktör yapılarına öncelik verilmesi, yeterli düzeyde varyansın açıklanabilmiş olması, scree plot testindeki faktör yapısının dikkate alınması gerekmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısı bu kriterler açısından hassasiyet içermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi esnasında genel, özel ve hataya dayalı varyans olmak üzere üç varyanstan faydaniılmaktadır. Scree Plot testi, değişkenlerdeki varyans miktarı genel varyansı domine etmeden önce ortaya çıkarılabilecek olan faktör sayısını tespit etmeye yarayan bir testtir. Buna göre test sonuçlarının ortaya konulduğu eğrinin büküldüğü nokta açılanan faktör sayısının tespit edilebileceği son noktadır. Bu noktaya kadar değişkenlerdeki varyans genel varyansı domine edememekteyken, bu noktadan sonra değişkenlerdeki varyansın görece miktarı fazlalaşmaktadır. Genel varyansın ortaya konulabildiği büküm noktasına kadar olan faktör sayısı aynı zamanda açımlayıcı faktör analizi sonucunda üzerinde karar verilmesi gereken faktör sayısını ifade etmektedir. Araştırmanın scree plot testinde yer alan eğri incelendiğinde ise büküm noktasının üzerinde üç faktörün yer aldığı ve bu duruma uygun bir şekilde açımlayıcı faktör analizinin üç faktörlü bir yapıya işaret ettiği görülmüştür. Scree plot grafiğinin büküm noktasının üzerinde kalan faktörlerden bazıları gizil uzantı kriterine uymayabilmektedir. Faktör sayısına karar verilmeden önce bu durumun da araştırılması gerekmektedir.

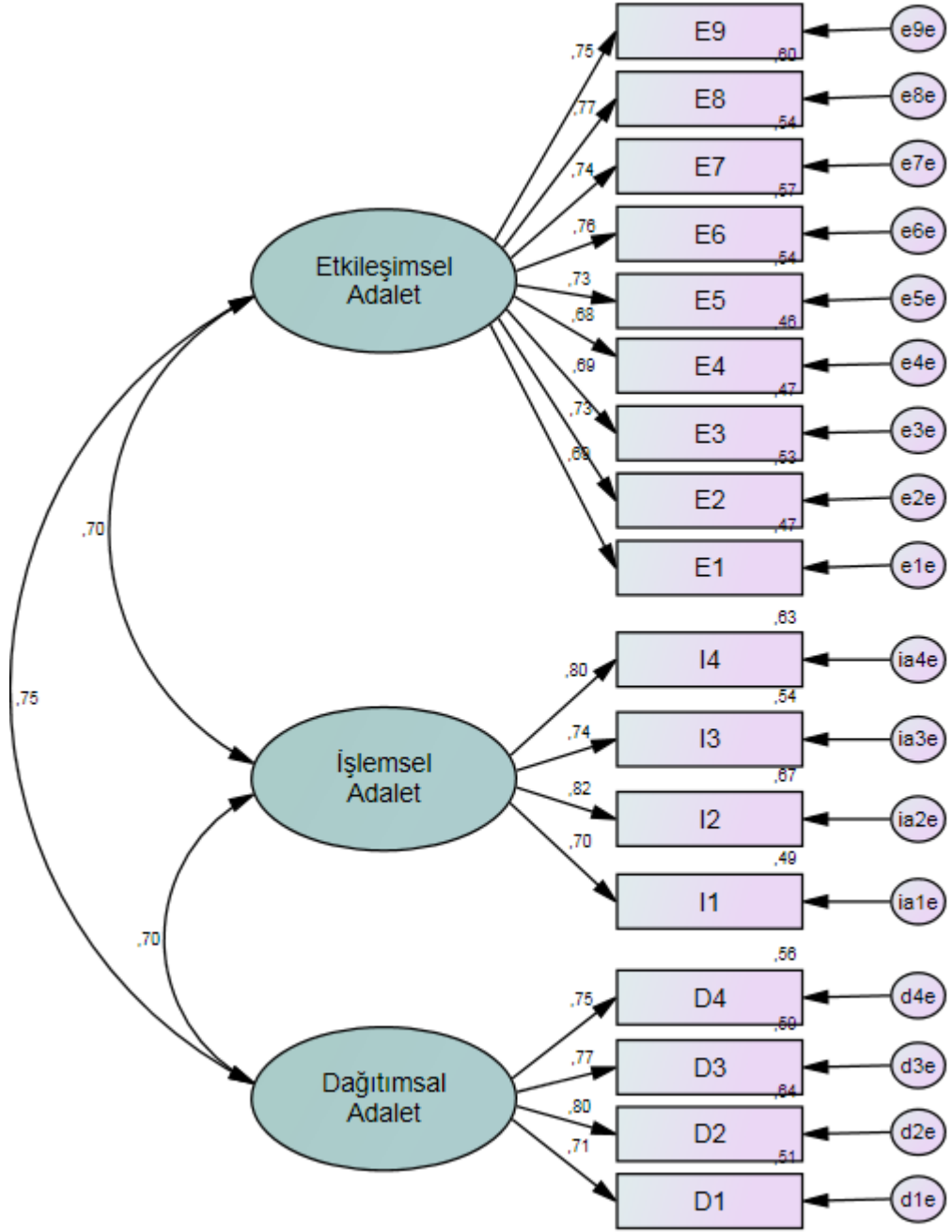
Açımlayıcı faktör analizinde her bir değişkenin katkıda bulunduğu gizil uzantılar ortaya çıkmaktadır. Gizil uzantı değerleri 1'den büyük olduğunda istatistiksel açıdan anlamlı, birden küçük olduklarında ise anlamsız olarak değerlendirilmektedirler ve tespit edilen faktör sayısından indirilmektedirler. Analiz sonucunda özdeğerleri 1'den büyük olan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır ve scree plot eğrinin büküm noktasının üzerinde kalan tüm faktörlerin özdeğerleri de 1'in üzerindedir. Bu durum üç faktörlü yapının tüm kriterleri karşıladığını göstermektedir. Bu faktörler (kurumsal yapıya uygun bir şekilde) dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak adlandırılmıştır. Elde edilen üç faktörlü ve istatistiksel olarak anlamlı yapı aynı zamanda örgütsel adalet literatürü ile de birebir örtüşmektedir.

Araştırmanın ölçeklerinden anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla ölçeklerin güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. İşlemsel adalet

faktörünün cronbach alfa değeri 0,85 olarak dağıtımsal adalet faktörünün cronbach alfa değeri 0,84 olarak, etkileşimsel adalet faktörünün cronbach alfa değeri 0,91 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin tamamının cronbach alfa değeri 0,93 olarak bulunmuştur. Bu nedenle, içsel tutarlılığın sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık arzu edilmeyen şekilde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Her iki değişkenin ölçeğin tamamıyla korelasyonunu ifade eden corrected item-total correlation değerlerinin 0,5'in üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, her bir gözlenen değişkenin temsil ettiği faktör ile yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Yukarıda açıklanan nedenlerle, örgütsel adalet ölçeğinin orijinal halinin, güvenilirlik açısından herhangi bir değişikliğe tabi tutulmadan, herhangi bir madde çıkarılmadan ele alınmasına karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik sorunu aşıldıktan sonra geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sınanabilmesi, ölçeği oluşturan ve Ek-A (Tablo A.2)'de sunulan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiş ve yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Güvenirlikte ve geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin modeli Şekil 4.2'de sunulmuştur.



Şekil 4.2: Örgütsel adalet algısı doğrulayıcı faktör analizinin standardize edilmiş kestirim sonuçları.

Öncelikle doğrulayıcı faktör analizi esnasında elde edilen örgütsel adalet ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problem olup olmadığı araştırılmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen parametre tahminleri incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamsız regresyon yüklerinin hiçbirisinin beklenenden daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Yüksek değerde olan standardize edilmiş hata değeri gözlemlenmemiş ve söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir problem oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

Modelin diğer problem teşhis göstergeleri incelenmiş ve standardize edilmiş artık kovaryansların büyüklükleri araştırılmıştır. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 2,5'ten küçüktür. Model ayrıca iki adet düzeltme indisi üretmiştir. Bunlardan EA3 ile EA7'nin hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Örgütsel adalet ölçüm modeli açısından Ki-kare değerinin ($p=,349$) anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesi bölünmesiyle elde edilen değer ise $(121,33/116)$ 1,046 olduğu belirlenmiştir. Bu değer iyi bir uyumu yansıtmaktadır. Diğer uyum iyiliği istatistiklerinin de referans değerlere göre oldukça iyi olduğu Tablo 4.7'de görülmüştür. Bu nedenle, söz konusu ölçme modelinin eldeki veriyle oldukça uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 4.7: Örgütsel adalet algısı ölçüm modeli uyum indeksi sonuçları.

	Ölçüm	Referans Değerler
Sd	116	-
X^2	121,33	-
X^2/sd	1,046	<5
p	,349	>.05
CFI	,99	>,90
RMSEA	,013	<,08
NFI	,95	>,90
AGFI	,94	>,90
SRMR	,029	<,1

Sonuç olarak, örgütsel adalet ölçüm modelinin yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

4.8.2.2 Örgütsel güven ölçeğinin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan örgütsel güven algısına ilişkin sekiz değişken promax rotasyonla temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,87 olup, Barlet küresellik testi de anlamlıdır ($p<0,01$). Dolayısıyla, ölçek verileri faktör analizine uygundur. Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi altında uygulanan analizler sonucunda ölçekte yer alan

sekiz maddenin, toplam varyansın %69'unu açıklayan ve özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör altında toplandığı görülmüştür.

Birinci faktör olan örgüte güven dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,848 ile 0,822 arasında değişen bu dört maddenin açıklandığı varyans oranı ise 51,6'dır. Örgüte güven faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında en düşük ortalama 3,05 ile "İşletme çalışanları olarak birbirimize itimadımız" ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,12 ile "Bu işletmede yöneticilerin ve çalışanların birbirine güveni" ifadelerine aittir. Örgüte güven faktörünün genel ortalaması 3,08'dir. Buna göre, katılımcıların, örgütleriyle ilgili olarak yeterli düzeyde güven algısına sahip oldukları söylenebilir.

İkinci faktör olan yöneticiye güven, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,816 ile 0,752 arasında değişen bu dört maddenin açıkladığı varyans oranı da 18,6 olarak tespit edilmiştir. Yöneticiye güven faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında 2,99 ile "Bu işletmedeki geleceğim hakkında söz sahibi olması gereken bir kişi olduğuna dair yöneticime güvenim" ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalamaya sahip olan ifadeler ise 2,96 ile "Benim için önem arz eden konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime güvenim" ve "Gözümü üstünden ayırmam gerektiğine dair yöneticime güvensizliğim" ifadeleridir. Yöneticiye güven faktörünün genel ortalaması ise 2,97'dir. Bu nedenle, araştırmaya katılanların yöneticileriyle ilgili güven algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeğin faktör yapısına karar verilmeden önce herhangi bir gözlenen değişkenin (faktör yüklerine bağlı olarak) açımlayıcı faktör analizi dışında bırakılmasının gerekip gerekmediği de araştırılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin faktör yüklerine ilişkin matrisi incelendiğinde temsilcisi olduğu faktör analizinin faktör yüklerine ilişkin matrisi incelendiğinde temsilcisi olduğu faktör açısından 0,32'den düşük faktör yüküne sahip olan herhangi bir değişkenin bulunmadığı ve birden fazla faktöre 0,32'den fazla değer ile yüklenen herhangi bir gözlenen değişkenin olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin faktörlerin açıklandığı ortak varyans miktarlarının tamamının 0,50'nin üzerinde olması ise modele ilişkin açıklanan varyansa olan katkılarının yeterli olduğunu göstermektedir. Örgütsel güven ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.8: Örgütsel güven ölçeğine ilişkin açılımlayıcı faktör analizi sonuçları.

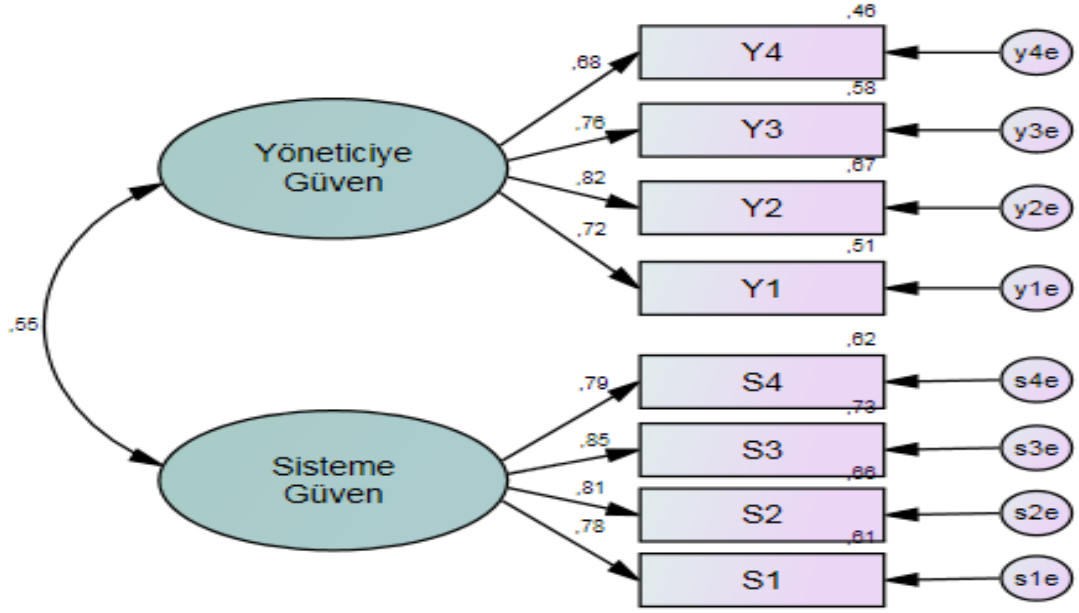
No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Örgüte Güven			4,13	51,6	,88	3,08	
SG1	İşletme çalışanları olarak birbirimize itimatımız (...hiç yok ...az,...orta düzeyde,...fazla,...çok fazla)	,832				3,05	1,109
SG2	Yanyana mesai yaptığım arkadaşlarımla birbirine güveni	,836				3,09	1,070
SG3	Bu işletmede <u>yöneticilerin ve çalışanların</u> birbirine güveni	,848				3,12	1,077
SG4	Bana adil davranılacağına dair işletmeye güvenim	,822				3,07	1,093
2. Faktör: Yöneticiye Güven			1,49	18,6	,83	2,97	
YG1	Benim için önem arz eden konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime güvenim	,752				2,96	1,041
YG2	Bu işletmedeki geleceğim hakkında söz sahibi olması gereken bir kişi olduğuna dair yöneticime güvenim	,816				2,99	1,090
YG3	Gözümü üstünden ayırmam gerektiğine dair yöneticime <u>güvensizliğim</u>	,797				2,96	1,065
YG4	Önemli bir konuyu veya sorunumu kendisine ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemeyecek durumda olduğumda yöneticime güvenim	,794				2,97	1,114
KMO: 0,87 Bartlett's Test of Sphericity: 1069,5; p<0,001							

Analiz sonucunda özdeğerleri 1'den büyük olan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmış ve bu faktörler aynı zamanda scree plot eğrisinin büküm noktasının üzerinde yer almaktadır. Bu durum iki faktörlü yapı üzerinde durulması gerektiğine işaret etmektedir. Bu faktörler (kurumsal yapıya uygun bir şekilde) örgüte güven ve

yöneticiye güven olarak adlandırılmıştır. Elde edilen iki faktörlü yapı aynı zamanda örgütsel güven literatürü ile de örtüşmektedir.

Araştırmanın ölçeklerinden anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlilik analizleri de yapılmıştır. Örgüte güven faktörünün cronbach alfa değeri 0,88 olarak, yöneticiye güven faktörünün cronbach alfa değeri 0,83 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin tamamının cronbach alfa değeri 0,86 olarak bulunmuştur. Bu nedenle, içsel tutarlılığının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık arzu edilmeyen yönde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenirliliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Her bir değişkenin ölçeğin tamamıyla korelasyonu ifade eden corected item-otal correlation değerlerinin 0,5'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Yukarıda açıklanan nedenlerle, örgütsel güven ölçeğinin orijinal halinin güvenirlilik açısından herhangi bir değişikliğe tabi tutulmadan herhangi bir madde çıkarılmadan ele alınmasına karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenirlilik sorunu aşıldıktan sonra geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, örgütsel güven ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sınanabilmesi için ölçeği oluşturan ve Ek-A (Tablo A.3)'de sunulan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiştir ve yakınsama ile ayrışma geçerliliğinin de sağladığı görülmüştür. Güvenirlilikle ve geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açımlayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup örgütsel güven ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz modeli Şekil 4.3'de sunulmuştur.



Şekil 4.3: Örgütsel güven algısının doğrulayıcı faktör analizinin standardize edilmiş kestirim sonuçları.

Öncelikle doğrulayıcı faktör analizi esnasında elde edilen örgütsel güven ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problem olup olmadığı araştırılmıştır. Ölçüm modelinin elde edilen parametre tahminleri incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir değer bulunmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regrasyon yüklerinin hiçbirisinin beklenenden daha az olmadığı da tespit edilmiş ve yüksek değerde olan standardize edilmiş hata değeri de gözlenmemiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun olmadığı sonucuna varılmıştır.

Modelin diğer problem teşhis göstergeleri incelenmiştir. Bu maksatla, standardize edilmiş artık kovaryansların büyüklükleri araştırılmıştır. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 1'den küçüktür. Model sadece iki adet düzeltme indisi üretmiş ve bunlardan YG1 ile YG3'ün hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Örgütsel güven ölçüm modeli açısından Ki-kare değerinin ($p=,742$) anlamsız olduğu görülmüştür. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değer ($14,695/19$) $0,773$ olduğu tespit edilmiştir. Bu değer iyi bir uyumu yansıtmaktadır. Diğer uyum iyiliği istatistiklerinin de referans değerlere göre oldukça iyi olduğu Tablo 4.9'da görülmüştür. Bu nedenle söz konusu ölçüm modelinin eldeki veriyle oldukça uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 4.9: Örgütsel güven ölçüm modeli uyum indeksi sonuçları.

	Ölçüm Modeli	Referans Değerler
Sd	19	-
X ²	14,695	-
X ² /sd	,773	<5
P	,742	>.05
CFI	1	>.90
RMSEA	0	<.08
NFI	,98	>.90
AGFI	,98	>.90
SRMR	,021	<.1

Sonuç olarak, örgütsel güven ölçüm modelinin yapısal eşitlik analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

4.8.2.3 İşten ayrılma niyeti ölçeğinin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi

İşten ayrılma niyetine ilişkin dört değişken promax rotasyonuyla temel bileşenler ile analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,83 olup, Barlett küresellik testi de anlamlıdır ($p < 0,01$). Dolayısıyla, ölçek verileri faktör analizine uygundur. Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi altında uygulanan analizler sonucunda ölçekte yer alan dört maddenin toplam varyansın %75'ini açıklayan tek faktör altında topladığı görülmüştür.

Değişkenlerin hepsi 0,32'den yüksek faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin açıkladığı ortak varyans miktarlarının tamamı 0,50'nin üzerindedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 4.10'da sunulmuştur.

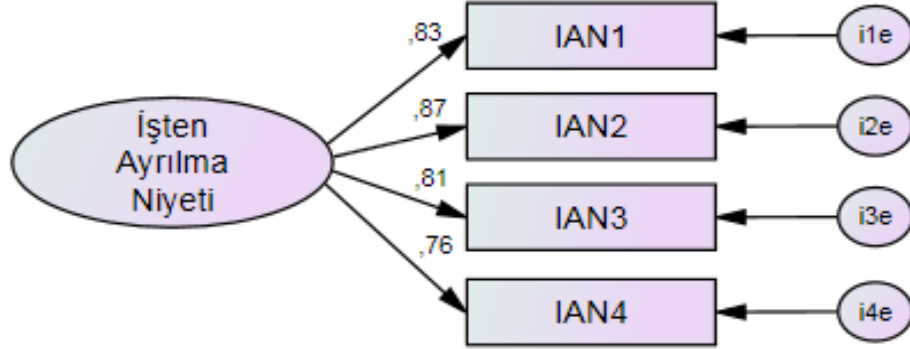
Tablo 4.10: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları.

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
İşten Ayrılma Niyeti			3	75	,89	2,96	
IAN1	En kısa zamanda bu işletmedeki işimi bırakacağım.	,870				3,00	1,195
IAN2	Uzunca bir süre bu işletmede çalışmayı hayal ediyorum.	,891				2,98	1,157
IAN3	Bu işletmedeki işime uzun süre devam etmeyi düşünmüyorum.	,867				2,94	1,115
IAN4	Şu sıralar kendime başka yerde alternatif bir iş arıyorum.	,837				2,94	1,166
KMO: 0,83 Bartlett's Test of Sphericity: 625,4; p<0,001							

Ölçekten anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla güvenilirlik ve geçerlilik analizleri de yapılmış olup cronbach alfa değeri 0,89 olarak bulunmuştur. Bu nedenle içsel tutarlılığının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın İçsel tutarlılık arzu edilmeyen yönde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Her bir değişkenin ölçeğin tamamıyla korelasyonunu ifade eden değerlerin 0,5'in üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Netice itibariyle, ölçeğin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu da belirlenmiştir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sınanabilmesi için ölçeği oluşturan ve Ek-A (Tablo A.4)'de sunulan, gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiş ve yakınsama ile ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı görülmüştür.

Güvenirlikle ve geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açımlayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi

gerçekleştirilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 4.4’de sunulmuştur.



Şekil 4.4: İşten ayrılma niyetine ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin standardize edilmiş kestirim sonuçları.

Öncelikle, işten ayrılma niyeti ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problem olup olmadığını araştırılmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen parametre tahminleri incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir değerin bulunmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirisinin beklenenden daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Yapılan incelemede yüksek değerde olan Standardize edilmiş hata değeri gözlemlenmiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun olmadığı sonucuna varılmıştır. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 1’den küçüktür. Model bir adet düzeltme indisi üretmiştir ve İAN3 ile İAN4’ün hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan bu düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçüm modeli açısından Ki-kare değerinin ($p=,03$) anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değerin $(3,491/2) 1,746$ olduğu Tablo 4.10’da gösterilmiştir. Bu değer kabul edilebilir bir uyumu yansıtmaktadır. Diğer uyum iyiliği istatistiklerinin de düzeltme indisi tatbik edildikten sonra referans değerlere göre kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür. Bu nedenle söz konusu ölçme modelinin eldeki veriyle uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 4.11: İşten ayrılma niyeti ölçüm modeli uyum indeksi sonuçları.

	Ölçüm	Referans Değerler
Sd	2	-
X ²	3,491	-
X ² /sd	1,746	<5
P	0.175	>.05
CFI	,99	>,90
RMSEA	,052	<,08
NFI	,99	>,90
AGFI	,96	>,90
SRMR	,012	<,1

Netice itibariyle araştırmanın tüm ölçüm modellerinin yapısal eşitlik analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

4.8.3 Yapısal Eşitlik Modelin Analizi ve Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması

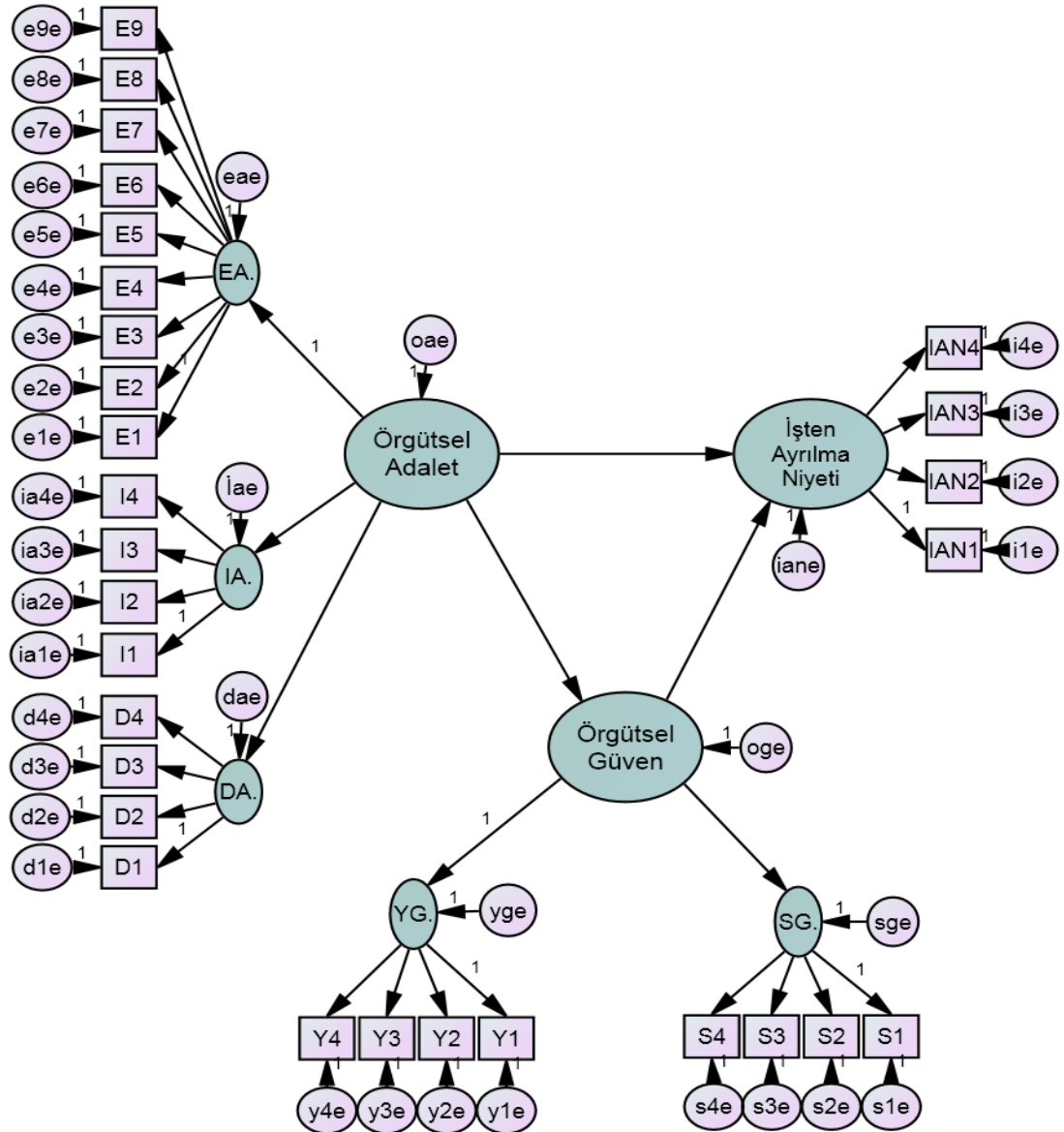
Yapısal eşitlik modellerinin testi en basit ifadeyle, araştırmaya konu olan değişkenlerin istatistiksel ve mantıksal olarak anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarını ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu maksatla araştırmanın yapısal modeli ve eşitlikleri belirlendikten sonra AMOS programı vasıtasıyla analize tabi tutulmuştur. Modelin geçerliliğinin ortaya konulabilmesi amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve değişkenler arası ilişkilerin geçerliliği test edilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin geçerliliği test edilirken de, gerektiğinde iyileştirilmeler de yapılmak suretiyle kurgulanan aracılık rollerinin geçerliliğinin ortaya konulmasına çalışılmıştır.

4.8.3.1 Yapısal modelin belirlenmesi

Araştırmanın birinci bölümünde ele alınan kuramsal gerekçelerin değerlendirilmesi suretiyle ortaya konulan hipotezler yapısal geçerliliği sınanmış olan ölçüm modelleri üzerine tatbik edilmiştir. Bu ölçüm modellerinin kuramsal yapıya uygun bir şekilde bir araya getirilmesi suretiyle de araştırmanın yapısal modeli teşkil

edilmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kuramsal gerekçeler doğrultusunda modele değişkenler olarak eklenmiştir.

Buna göre örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları literatüre uygun bir şekilde ikincil düzeyli ve çok boyutlu değişkenler olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet algısı etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç alt boyuttan, örgütsel güven algısı ise örgüte güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmiş olup meydana getirilen araştırmanın yapısal modeli Şekil 4.5’de sunulmuştur.



Şekil 4.5: Araştırmanın yapısal modeli.

Modelde OA: Örgütsel adalet, EA: Etkileşim adaleti, IA: İşlemsel adaleti, DA: Dağıtımsal adaleti, OG: Örgütsel güveni, YG: Yöneticiye güveni, SG: Örgüte güveni, IAN: İşten ayrılma niyetini ilgili değişkenlere ait ilişkin hata varyansı ile temsil edilmektedir.

Şekildeki elipsler örtük değişkenleri; dikdörtgenler gözlenen değişkenleri; daireler hata varyanslarını; tek yönlü oklar değişkenler arası ilişkileri, örtük değişkenlerin kendilerini temsil eden gözlenen değişkenlerle olan ilişkilerini ya da bir değişkenin kendisine ait hata varyansı ile olan ilişkisini ve çift yönlü oklar değişkenler arası korelasyonları ifade etmektedir.

4.8.3.2 Kestirim yanlılık ve örnekleme yönteminin seçimi

AMOS programında yapısal modelin test edilebilmesi amacıyla kestirim yöntemi olarak en fazla olabilirlik (Maximum likelihood), genelleştirilmiş en küçük kareler (Generalized least squares), ağırlıklandırılmış en küçük kareler (Unweighted least squares), ölçekten bağımsız en küçük kareler (Scale-free least squares) ve asimtotik dağılımdan bağımsız (asymptotically distribution-free) kestirim seçenekleri mevcuttur. Bu araştırmada, verilerin istatistiki açıdan normal dağılım özelliği gösterdiği göz önüne alınarak en fazla olabilirlik kestirim yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Girdi kovaryans matrisi yansız olarak, analize tabi tutulan kovaryans matrisi ise maximum likelihood yanlısı olarak seçilmiştir. Yeniden örnekleme yöntemi olarak ise örnekleme olarak örnekleme 1000 değerinde artırarak yeniden oluşturmaya yarayan boot strapping yöntemi ile bu yöntemin yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını %95 güven seviyesinde veren (Bias-corrected-confidence intervals) yöntem seçilmiştir.

4.8.3.3 Yapısal modelin analizi

Literatür doğrultusunda belirlenen yapısal analizine başlanmadan önce, ön test vasıtasıyla değişkenler arasındaki ilişkileri sınavabilmek amacıyla, örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyetinin yer aldığı bir model oluşturup yapısal eşitlik analizine tabi tutulmuştur. Bu modelde örgütsel adalet algısı dışsal değişken, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumları ise içsel değişkenler olarak analize sokulmuştur. Bu suretle, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güvenini ve

işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir. Daha sonra örgütsel güven algısı dışsal değişken, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumları ise içsel değişkenler olarak analize sokulmuştur. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güven algısını ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit etmiştir.

Yapısal model AMOS programıyla analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarında aşırı derecede yüksek standart hatalara rastlanmamıştır. Gözden geçirilmiş modelin standardize faktör yüklerine ve kritik değerlere ilişkin tablo Ek-A (Tablo A.6)'da sunulmuştur. İkinci düzey örtük değişkenlerin temsilcisi oldukları ilk düzey değişkenlere ilişkin kestirim sonuçlarına Ek-A (Tablo A.7)'de yer verilmektedir. Gözden geçirilmiş yapısal modelden elde edilen t-değerlerin örtük değişkenler arası ilişkiler dair faktör yükleri, standart hatalar, C.R. değerleri (t-değerleri) ve anlamlılık düzeyleri ise Ek-A (Tablo A.5)'de sunulmuştur. İstatistiksel olarak anlamsız herhangi bir ilişkinin gözden geçirilmiş modelde yer almadığı ve aşırı derecede yüksek herhangi bir standart hatanın bulunmadığı görülmüştür. Bu nedenle gözden geçirilmiş yapısal modelin analizine devam edilmiş olup yapısal modelin kestirim sonuçları ise Tablo 4.12'de yer almaktadır.

Tablo 4.12: Yapısal modelin analiz sonuçları.

Yordanan	Yordayan	Standardize Edilmiş Katsayılar	Standart Hata	t	p
OG.	<- -- OA.	,690	,098	7,566	***
IAN.	<- -- OG.	-,270	,155	-2,473	,013
IAN.	<- -- OA.	-,438	,159	-4,208	***

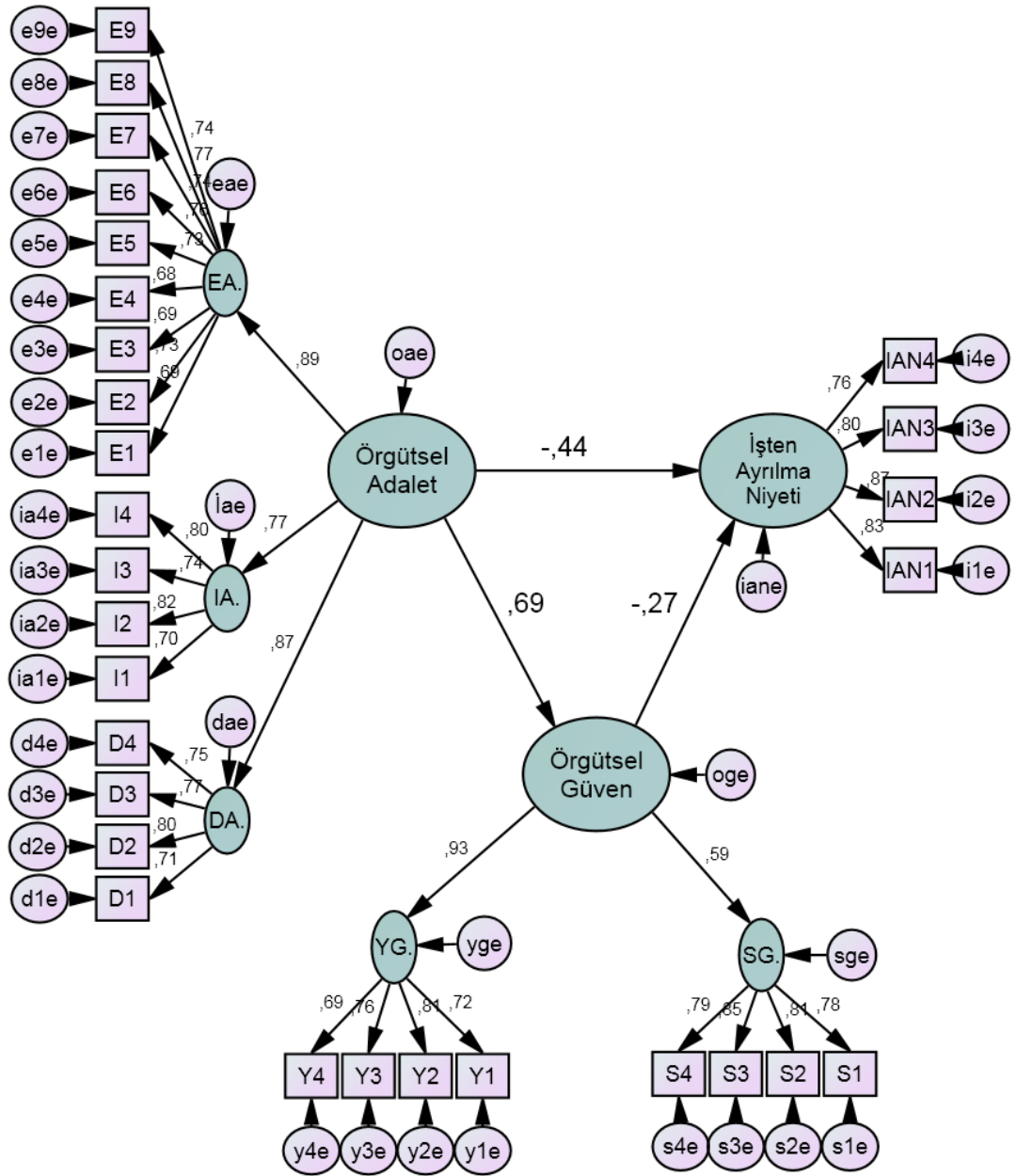
Modelin türdeş (congeneric) yapısını bozmayacak, diğer bir ifadeyle tek boyutluluğunu (unidimensionality) ithal etmeyecek hiçbir düzeltme indeksi AMOS programı tarafından üretilmemiştir. Ayrıca, mutlak değeri 2,5'in üzerinde olan herhangi bir standardize edilmiş artık kovaryans değerine de rastlanmamıştır. Bu durum, gözden geçirilmiş modelin problem teşhis göstergeleri açısından herhangi bir sorun olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, gözden geçirilmiş yapısal modelin

uyum iyiliği istatistiklerinin araştırılması aşamasına geçilmiş olup yapısal modelin uyum iyiliği istatistikleri Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4.13: Yapısal modelin uyum iyiliği istatistikleri.

	Ölçüm	Referans Değerler
Sd	369	-
X ²	398,607	-
X ² /sd	1,080	<5
P	0.139	>.05
CFI	,99	>,90
RMSEA	,017	<,08
NFI	,91	>,90
AGFI	,90	>,90
SRMR	,038	<,1

Araştırma verilerinin bootstapping yöntemiyle yeniden dizayn edilmesine bağlı olacak şekilde, modelin tamamının kabul edilip edilmeyeceğini belirlemede maximum likelihood olasılık değeri yerine bollen-stine bootstrap olasılık değerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Bollen-stine bootstrap yöntemiyle elde edilen olabilirlik değeri 0,139 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla modelin reddedilmesi için yeterli bulgunun elde edilemediği söylenebilir. Bu nedenle, verilerin kabul edilebilir olması nedeniyle değişkenler arası ilişkilerin ve hipotezlerin doğruluğu bu model üzerinden yorumlanacaktır. Bunun üzerine nihai model olarak belirlenen modelin standardize edilmiş kestirim sonuçları Şekil 4.6’da sunulmuştur.



Şekil 4.6: Standardize edilmiş kestirim sonuçlarının model üzerinde gösterimi.

Uyum iyiliği istatistikleri açısından üzerinde karar kılınan yapısal modelin kuramsal geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Modelin kuramsal geçerliliğinin test edilmesi analize neticesinde kuramsal çerçevede olup olmadığının ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle yapısal model ile tüm değişkenlerin dahil edildiği ölçüm modelinin Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıkması ve uyum iyiliği istatistiklerinin, faktör yüklerinin ve güvenilirliklerinin çok farklı sonuçlar üretmesi gerekmektedir. Modelin geçerliliğinin sınanabilmesi amacıyla öncelikle tüm değişkenlerin yer aldığı ölçüm modelinin parametre sonuçları

kıyaslanmış ve kestirim sonuçları arasında beklenilenden daha büyük bir farklılık rastlanılmamıştır. Uyum iyiliği istatistikleriyle ölçüm modelinin ortaya koydukları karşılaştırılmış ve önemli bir farklılık bulunamamıştır.

AMOS programı analize tabi tutulan modellerin güvenilirliklerini doğrudan doğruya vermemektedir. Ancak programın ortaya koyduğu tablolar üzerinden standardize faktör yükleriyle yola çıkılmak suretiyle gerçekleştirilecek hesaplama neticesinde bu değerlerin tespit edilebilmesi mümkündür. Ek-A (Tablo A.16)'da sunulan tabloya göre belirlenen ölçüm modelinde ve yapısal modele ilişkin güvenilirliklerde de herhangi bir kayda değer farklılık bulunmamaktadır. Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıktığı Tablo 4.14'de de tespit edilmiştir. Böylece yapısal modelin geçerliliğinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.14: Yapısal geçerliliğe ilişkin ki-kare farklılık testi sonuçları.

Yapısal Model	Ölçüm Modeli
X ² (CMIN): 1206,089 Df (sd) : 1199	X ² (CMIN): 1182,324 Df (sd) : 1180
ΔX^2 : 23,765	
ΔDf : 19	
P ΔX^2 : ,237	

Böylece kestirim sonucunda elde edilen faktör yüklerinin yapısal modeldeki ilgili yerlere konulması suretiyle bir analiz yapılmıştır. Bu yöntem yapısal denklik modellemesinin iki aşamalı yaklaşıma dayalı olması nedeniyle geçerli bir yöntemdir. Sonuç olarak elde edilen bulgular yapısal modelin son halinin kabul edilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

4.8.3.4 Değişkenler arası ilişkiler ile aracılık rollerinin değerlendirilmesi

Bootstrapping yöntemiyle gerçekleştirilen yapısal eşitlik analizi klasik anlamda yapısal eşitlik modellemesinden farklı bir şekilde, doğrudan ilişkilerin ve dolaylı ilişkilerin normal dağılım varsayımından etkilenmeyecek şekilde ortaya konulabilmesini sağlamaktadır. Bootstrapping yöntemiyle elde edilen tahmin tablolarının ve matrislerin ortaya konulması suretiyle değişkenler arasındaki doğrudan

ve dolaylı ilişkilerin normal dağılım varsayımından etkilenmeyecek şekilde aydınlatılabilmesi amaçlanmıştır.

Standardize edilmiş faktör yüklerinin bootstrapping yöntemiyle elde edilen standart hatalarına ilişkin tablo Ek-A (Tablo A.8)'de sunulmaktadır. Bu değerlerde aşırı standart hatalara, kestirilemeyen parametrelere ya da istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu aşamada, standardize edilmiş faktör yüklerinin %95 güvenirlilik seviyesinde sunulan güven aralıklarının ele alınması da gerekmektedir. Bu nedenle, öncelikle ilgili faktör yüklerinin anlamlılıkları sorgulanmalıdır. Müteakiben anlamlılığı desteklenen faktör yüklerinin sıfır olduğu değerin (ilişkinin mevcut olmadığına dair kriterin) regresyon yüklerinin alt ve üst sınırları arasında olup olmadığı irdelenmelidir. İki değişken arasında herhangi bir ilişki bulunmadığına işaret eden sıfır değeri bu aralıklar arasında bulunduğu ilgili ilişkilerin 0.05 anlamlılık düzeyinde desteklenmediğine karar verilmesi gerekmektedir. Sıfırın, güven aralığının alt ve üst limitleri arasında kalması ise ancak alt ya da üst sınırlardan birisinin pozitif, diğerinin ise negatif olması durumunda ortaya çıkabilmektedir.

Tablo 4.15'de görülebileceği gibi %95 güvenirlilik seviyesinde ve yanlılıktan arındırılmış bootstrapp yöntemiyle hesaplanan değerlere göre tüm kestirim sonuçları yani faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. Ayrıca ilişkilerin sahip olduğu faktör yüklerinin alt ve üst sınırları arasında sıfır değerinin yer almadığı da gözlemlenmiştir.

Tablo 4.15: Standardize edilmiş faktör yüklerinin bootstrap güven aralıkları.

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	AltDüzey	ÜstDüzey	P
IAN ←	OG	,188	,375	,015	,045
IAN ←	OA	,207	,379	,009	,048

AMOS programı aracılık ilişkilerinin yer aldığı bir modeldeki tüm koşulları bir arada değerlendirebilecek şekilde önemli bulgular vermektedir. Bu nedenle AMOS programının çıktısında yer alan matrislerden birisi olan standadize edilmiş dolaylı ilişkilere dair matrisin incelenmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Bu hususlardan

birisi ise standardize edilmiş toplam etkileri Ek-A (Tablo A.9)'da ve standardize edilmiş doğrudan etkileri ise Ek-A (Tablo A.10)'da sunulmuş matrislerdeki tüm değerlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığının incelendiğinde bootstrap standart hata değerlerinin, 0.05 anlamlılık düzeyinde ise güven aralığı değerlerinin istatistiksel açıdan anlamlı oldukları görülmüştür.

Son olarak modeldeki aracılık ilişkilerinin gerçekliliğinin ortaya konulabilmesi için standardize edilmiş dolaylı ilişkilere ait tablo Ek-A (Tablo A.11)'de sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde faktör yüklerinde, bootstrapping standart hatalarında ya da bunlara ait güvenirlilik sınırlarının anlamlılığında herhangi bir sorun saptanmamıştır. Tüm dolaylı etkiler istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolaylı ve doğrudan etkilerin güven aralıklarının alt ve üst sınırlarının yer aldığı tablolarda Ek-A (Tablo A.12, A.13) ve Ek-A (Tablo A.14, A.15)'de sunulmuş olup sıfır değerini barındıran herhangi bir aralığın bulunmadığı dolayısıyla etkilerin hiçbirinin 0.05 anlamlılık düzeyinde sıfıra eşit olmayacağı değerlendirilmiştir.

Baron ve Kenney yöntemine göre, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan etkinin anlamlı olması (-,270), örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki örgütsel güven aracılığıyla aktarılan dolaylı etkinin anlamlı çıkması (-,186) ve bu ilişkinin örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkiyi anlamlı bir şekilde azaltması (-624'ten -438'e indirmesi) örgütsel güven algısının örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymakta olup Tablo 4.16'da sunulmuştur.

Tablo 4.16: Değişkenlerin doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler.

Değişkenler	Etkiler	Örgütsel Adalet	Örgütsel Güven
Örgütsel Güven	Doğrudan	,690	,000
	Dolaylı	,000	,000
	Toplam	,690	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Doğrudan	-,438	-,270
	Dolaylı	-,186	,000
	Toplam	-,624	-,270

4.9 Hipotez Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hipotezlerin sonuçları Tablo 4.17’de sunulmuş olup hipotezlerin analiz açıklamaları ayrıca yapılacaktır.

Tablo 4.17: Hipotez testlerinin sonuçları.

Hipotezler	Sonuç
H1 Çalışanların örgütsel adalet algısı pozitif olması durumunda, örgütsel güven algısı pozitif yönde etkilenmektedir.	Desteklendi
H2 Çalışanların örgütsel güven algısı pozitif olması durumunda, işten ayrılma niyeti negatif yönde etkilenmektedir.	Desteklendi
H3 Çalışanların örgütsel adalet algısı pozitif olması durumunda, işten ayrılma niyeti negatif yönde etkilenmektedir.	Desteklendi
H4 Örgütsel adalet, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyeti kavramları arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.	Desteklendi

4.9.1 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven

AMOS programının çıktılarının ortaya koyduğu örgütsel adalet ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 4.15’de ve Ek-A (A.9, A.10 ve A.11)’de sunulmuş olup elde edilen bulgular örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerinde doğrudan bir etkiye ($0,690;p<.05$) sahip olduğu göstermektedir.

AMOS programı tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren Ek (A.12, A.13 ve A.14, A.15)’deki tablolar göstermektedir ki, bu etki veriler açısından %95 güvenirlilik düzeyinde (0.091-0.549) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki elde edilen bulgulara göre değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel adalet algısının pozitif olması durumunda, çalışanların örgütsel güven algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve böylece H1 hipotezinin desteklendiğini söyleyebiliriz.

4.9.2 Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 4.15’de ve Ek-A (A.9, A.10 ve A.11)’de sunulmuş olup elde edilen bulgulara göre

örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkiye (-0,438;p<.05) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren Ek (Tablo A.11, A.12 ve Tablo A.14, A.15)'deki tablolar göstermektedir ki; bu etki veriler açısından %95 güvenirlilik düzeyinde (-0.377/-0.007) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki elde edilen bulgulara göre değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel adalet algısının pozitif olması durumunda, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediği ve böylece H2 hipotezinin desteklendiğini söyleyebiliriz.

4.9.3 Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 4.15'de ve Ek (Tablo A.9, A.10 ve Tablo A.11)'de sunulmuş olup elde edilen bulgulara göre örgütsel güven algısının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkiye (-0,270; p<.05) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren Ek (Tablo A.11, A.12 ve Tablo A.14, A.15)'deki tablolar göstermektedir ki; bu etki veriler açısından %95 güvenirlilik düzeyinde (-0.378/-0.013) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki elde edilen bulgulara göre değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel güven algısının pozitif olması durumunda, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediği ve böylece H3 hipotezinin desteklendiğini söyleyebiliriz.

4.9.4 Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü

Örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 4.15'de ve Ek (Tablo A.9, A.10 ve Tablo A.11)'de sunulmuş olup elde edilen bulgulara göre örgütsel güven algısının (-,624'ten -,438'e indirmesi) örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi (dolaylı) aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Böylece örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel güvenin aracı rolünün bulunduğu bundan dolayı örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve doğrudan bir ilişkinin varlığı kabul edilmiş olup H4 hipotezinin de desteklendiğini söyleyebiliriz.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel adaletin, işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü: Ev mobilyası üretimi yapan işletmeler üzerinde bir uygulama adlı çalışma yapılmıştır. Bu amaçla Ankara Mobilyacılar Sitesinde bulunan ev mobilyası üretimi yapan KOBİ'lerdeki çalışanlara uygulanan anket ile gerçekleştirilmiş ve buradan alınan veriler, yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir.

Öncelikle araştırmanın teorik altyapısının oluşturulması için gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda araştırmanın birinci bölümünde adalet kavramının tanımına, örgütsel adaletin tanımına, örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel adaletin teorilerine değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde güven kavramından, güven algısının boyutlarından, örgütsel güven kavramından, örgütsel güvenin boyutları ve örgütsel güven modellerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde işten ayrılma niyeti kavramından, işten ayrılma niyetinin öncüllerinden ve işten ayrılma niyetinin ardıllarından bahsedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde çalışmanın amacı ve öneminden bahsedilmesine müteakip örgütsel adalet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramlarının arasındaki ilişkiler incelemiş, araştırmanın hipotezleri belirlenmiş ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın tasarımı ve yöntemi belirlenmesine müteakip araştırmanın sınırlılıklarından, evreni ve örneklem seçiminden daha sonra ölçüm araçlarının oluşturulmasından bahsedilmiştir. Ölçeklerde belirlenen hususlar sırasıyla açıklayıcı, doğrulayıcı ve yapısal eşitlik modellemesine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre hipotezlerin desteklenip desteklenmediği incelenmiş ve bütün hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Sonuç olarak; rekabetin arttığı ve insan faktörünün çok önemli olduğu günümüzde örgütler için çalışanlar sadece para kazanmaya çalışan bireyler değil aynı zamanda örgütlerin ve yöneticilerin davranışlarını ve kararlarını sorguyan hatta bu davranışları beğenmediklerinde ve kararlarından hoşlanmadıklarında ise örgütlere ve yöneticilerine tepki olarak gösterilmektedir. Bu tepkilerden en önemlisi ise işten ayrılma niyeti ve bunun daha da ilerisi olan işten ayrılmadır. İşten ayrılma niyeti içersine girmiş çalışanların var olduğunun tespiti aslında örgütler, işverenler ve yöneticileri için birer uyarı niteliğindedir. Bu konuda örgütler, işverenler ve yöneticiler kendilerini gözden geçirmeli ve nerede hata yaptıklarını ortaya çıkarmalıdır. Bunun en doğru yöntemi (yapılan çalışmalarda da denenmiş), çalışanlarla mülakat ve görüşmeler yapmaktır. Ancak bu yöntem her zaman başarılı olmayabilir çünkü görüşmede çalışan, yapılan adaletsizliği veya meydana gelen güvensizliği yöneticiye söyleyemeyebilir. Bunun için büyük kurumlarda, rehberlik danışmanları çalışanlara rehberlik hizmeti vermektedir. Yöneticiler, üretim/ hizmet kaybını tespit etmesi veya kalitenin düşmesini belirlemesi ile çalışanı rehberlik danışmana sevk etmesiyle danışmanın çalışanlarla görüşme yaparak sorun tespit edilir. Daha sonra tespit edilen sorun, danışman tarafından yöneticiye bildirilir. Bu yöntem ile genellikle olumlu sonuçlar alındığı ve böylelikle geri bildirim sağlandığı tespit edilmiştir.

Küçük işletmeler de ise genellikle işyeri sahibi hem işveren hem yönetici olduğu için bu işletmelerde yönetici ile çalışanlar arasında ilişkiler daha yakın ve samimi olduğundan çalışanlar isteklerini daha rahat söyleyebilmektedir. Ancak bu her zaman geçerli olmayabilir. Bu nedenle küçük işletmeler dışarıdan satın alma yöntemi ile rehberlik hizmetlerini satın alabilirler. Küçük işletmelerde genellikle üretime dair kayıtların önemszenmemesi nedeniyle işgören devir gücünün düştüğünü, gün veya hafta başına üretim yapan işletmelerde üretim miktarından anlaşılabilir. Bu işletmelerde üretim safhasındaki işlemlerin bir sıra dahilinde devam etmesi nedeniyle kaliteyi işlemde bir sonraki işgören denetleme fırsatı bulmaktadır. Bu da kalitenin denetlenmesi anlamına gelir ve hata yapan veya kaliteyi düşüren personel için işten ayrılma niyeti düşüncesi içersinde olduğunun göstergesidir.

Sonuç olarak, İşverenlerin ve yöneticilerin çalışanlara karşı daha dikkatli ve verilen sözleri tutmaları konusunda daha duyarlı olmaları, alınan kararlarda çalışanların düşüncelerine başvurmaları, ücret, terfi ve ödül dağıtımlarında daha

adaletli olmaları çalışanların örgüte olan güvenini arttıracak ve işten ayrılma düşüncesini akla dahi getirmeyecektir.

Son olarak bu çalışma sadece bir sektörün bir kısmına uygulanmış ve ileride diğer sektörlerde uygulanması konusunda bir ışık tutacak olup çalışmanın genişletilmesi halinde daha da faydalı bulgular alınacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Agin, Ö. (2010), İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akbaş. O. (2005). Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Sınıf İçi Güven Düzeylerinin belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25/2*, 275-292.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., Yüksekbilgili Z. (2015). Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimler Dergisi, Güz,1*, 1-13.
- Aktuna, M. (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akyan, E. (25-27 Mayıs 2007). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Bildiri). 15'inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice. *Organizational Behaviour, Social Justice Research*.
- Allen, D.G., Weeks, K.P. ve Moffitt, K.R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self – *Monitoring, Locus of Control, Proactive ersonality and Risk Aversion, Journal of Applied Psychology, 90 (5)*, 980 – 990.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya: SakaryaYayıncılık.
- Angermeier, I., Dunford, B.B., Boss, A.D. ve Boss, R.W. (2009). The Impact of Participative Management Perceptions on Customer Service, Medical Errors. *Burnout and Turnover Intentions, Journal of Healthcare Management, 54 (2)*, 127 – 141.

- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9,1-13.
- Atalay, C.G. (2010). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Ayaz, Y. A. (2005). Hasta Hekim İlişkisinde Güven İletişimi: Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Anabilim Dalı Tüp Bebek Ünitesinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Ayduğ, D. (2014). İlkokulların Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ayık, A., Savaş, M. ve Çelikel, G. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul İklimi ve Örgütsel Güven Algıları arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11(27), 203-220
- Başaran, S. (2011). Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996). Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Begley, T. M., Lee, C. ve HUI, C. (2006). Organizational Level as a Moderator of the Relationship between Justice Perceptions, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 705-721.
- Beugre, D.C. (1998). Managing Fairness In Organizations (Örgütlerde adalet yönetimi). U.S.A.:QuorumBooks. <http://books.google.com.tr>, 1998, Erişim Tarihi: 15/01/2015
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

- Bluedorn, A.C. (1982). A Unified Model of Turnover From Organizations. *Human Relations*, 35, 135 – 153.
- Brian, N. ve Robert, M. (2009). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 122-138.
- Bromiley, P. ve Cummings L.L. (1996). *The Organizational Trust Inventory(OTI)*, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer ve T.R., (der.)(s.302-319). London: Sage Publications.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9/1, 3-6
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Onuncu Baskı, Ankara: Pegem Akademi,
- Byrne, Z.S. (2005). Fairness Reduce The Negative Effects Of Organizational Politics On Turnover Intentions, Citizenship Behavior And Job Performance. *Journal of Business and Psychology*,20(2), 175-200.
- Carbrey, E. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Cin, İ.G. (2010).360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi ile iş görenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Coetzee, M. (2005). The Fairness Of Affirmative Action: An Organisational Justice Perspective (Olumlu eylem adaleti: Örgütsel adalet bakış açısıyla). (Doktora Tezi). Pretoria Üniversitesi, Güney Afrika.
- Cohen, E. (1991). *Nursing case management*, *Jona*, 21 (4), 20-25.
- Colquitt, J. A., Canlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. I. H., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. (Milenyumda adalet: 25 yıl boyunca yapılan örgütsel adalet çalışmalarına meta-analitik bakış). *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cropanzano, R. and J. Greenberg (1997). Progress in Organizational Justice: Tunnelling Through The Maze. *International Review Of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 11-16.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çekmecelioğlu, Hülya (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8/2, 153-168.
- Çetinel, E. (2008). Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Çetinkaya, M., Çimenci S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12, 23, 237-278.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*, 2 (9), 223-230.
- Çubukçu, K. (2010). Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DeConinck, J., & Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, 58, 874-882.
- Demirel, Y. ve Dinçer, E. (2011). *Örgütsel Psikoloji Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. Konya: Atlas Kitabevi.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10, 2, 139-150.
- Demircan, N., (2003). Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık üzerinde Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Dinç, S. (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Doğan, E. (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,29, Temmuz-Aralık,37-61.
- Doney P. M. & Cannon J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Eğerci, T. E. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbing) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi.(Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eğilmezkol, G. (2011); Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eğriboyun D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Bolu İli Örneği.(Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven. İçinde, F. Erdem (Ed.). Sosyal bilimlerde güven.* Ankara: Vadi Yayınları.
- Eren, D. (2007). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. (Doktora tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erol, E. (2004).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eronat, Z. (2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim.(Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fukuyama, F. (2000), *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, (A. BugdaycıÇev.), İstanbul: İş Bankası Yayınları.

- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, 9/4, 479-493
- Galford, R. ve Drapeau A. S. (2004). *Güvenin Düşmanları, Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık*, (A. KardamÇev.), İstanbul: Mess Yayınları.
- Gary, B. ve Kimberly B. (1989). Using Job Involvement Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover, *Journal of Management*, 15/1, 115-127
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Itieory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories (Örgütsel adaletle ilişkin teorilerin taksonomisi). *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16/2, 399-432.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, 15, 74-75
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. (1. Baskı). İstanbul: Literatürk Yayınevi.
- Gümüş, H. (2010). Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.(Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Günaydın, S.C. (2001). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma.(Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürpınar, G. (2006). An emprical study of relationship among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güriz, A. (A.Ü. Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi), Adalet Kavramı, www.anayasa.gov.tr. Erişim Tarihi: 12/01/2015, 13-14.

- Göler, U. (2008). Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Hair, J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., ve Black W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Ed.). New York: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (Upper Saddle River), New Jersey: Pearson Education.
- Harris, K.J., Andrews, M.C. ve Kacmar, M.K. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitude. *Journal of Business Psychology*, 22, 135- 144.
- Hwang and J. Kuo, (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8/2, 255.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., ve Griffeth, R.W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Howard, L.W. ve Foster, S.T., (1999). The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality Management*, 4/1, 5-22.
- Howkins, W. (1998). Predictors of organizational commitment among high school principles. (Doctoral dissertation) Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Işık, M. (2014). Çağrı Merkezlerinde takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-77
- İslamoğlu, G., Birsal M. ve Börü D. (2007). *Kurum İçinde Güven* (Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü). İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-192
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60/1, 150-171.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010); Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/4, 195-216
- İşçi, Emre (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jang, J. (2008). The impact of career motivation and polychronicity on job satisfaction and turnover intention among hotel industry employees (Unpublished master's thesis). University Of North Texas, Texas.
- Joseph C. M. (2001). Managing Workplace Commitment by Putting People First. *Human Resources Management Review*, 11, 332.
- Karatepe, O.M., Yavas, U. ve Babakus, E. (2007). The effects of customer orientation and job resources on frontline employee's job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61-79.
- Karatepe, O.M. ve Sokmen, A. (2006). The effects of work value role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27, 255-268.
- Kartal, S. E. (2010). Genel Liseler ile Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kasil, N. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki-Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama Erzurum. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Kaya A.P., (2000), *Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme*. Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Kesen, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Khadija A. A., James B. ve Dow S. (2007). An Investigation of the Determinants of Turnover Intention among Drivers. *South West Decision Sciences Institute, Federation of Business Disciplines*, 477,135-153.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3/3, 23-36.
- Kılınç, A. Ç. (2010). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırkpınar, F. (1992). Sanayide İş Başında Eğitim. *İş ve Hukuk Dergisi*, 27, 227.
- Leventhal, G., S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. (Eşitlik adaletiyle ilgili ne yapılmalı? Sosyal ilişkilerdeki adalet çalışmalarına yeni yaklaşımlar) <http://www.eric.ed.gov> Erişim Tarihi: 16/01/2015.
- Lyness, K.S. ve Judiesch, M.K. (2001). Are Female Managers Quitters? The Relationships of Gender, Promotion, and Family Leaves of Absence to Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychobgy*, 86(6), 1167-1178.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Sezai, M.(2007). *Türk, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, (1. Baskı). Ankara: Gazi Yayınevi,
- Özen, M. (2006). Perceived Employment Discrimination And Its Relation ToJob Satisfaction And Intention To Turnover. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Mertler, C. & Vannatta, R. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods*(3rd ed.). Glendale, AZ: Pyrczak.
- McKnight, D. Harrison, L., Cummings, L. ve Norman L. C. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 23/3, 474.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der.R.M. Kramer ve T.R., Sage Publications, London, 261-288.
- Moorman H. R. (1991). Relationship between organizational justice and organizaional citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship? (Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Adalet algısı iş görenlerin vatandaşlık davranışını etkiler mi?). *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <http://cobacourses.creighton.edu> Erişim Tarihi:16/01/2015.
- Nadiri H. ve Tanova C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *Intertional Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 33-41
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nyhan, R. C.,& Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organisational trust inventory. *Evaluation Review*, 21 (5), 614-635.
- Öğütveren, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Ağ düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ökten, S.S. (2008). Güçlendirilmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Örücü, E., Özafşarlıoğlu, S., (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi; Çok Degiskenli Analizler*. Ankara: Kaan Kitapevi.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırğan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77–96.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özgen, E. (2003). *İletişim ve Liderlik*. Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, 100.
- Özyer, K. (2010). Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rekha K. ve Jeanne B. (1989). Managers Handling Disputes: Third-Party Roles and Perceptions of Fairness. *Academy of Management Journal*, 32 (4), 687-704.
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R. ve Hansen, J.D. (2009). A Meta –Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research*, 62, 1027 – 1030.
- Robbins S. P. (1993). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall, New Jersey.
- Roger, M. ve James, D. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 136.
- Nyhan, R. ve MarloweH. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21 (5), 614-635.
- Park, J. ve Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among ushotel employees. *International Journal of Hospitality Management, In Press*, 46.
- Peltekoğlu, F.B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., Ceep C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 54, 307-331.

- Polat S. (2009).*Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*, (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Sanderson, P.A. (2003).The Relationships Between Empowerment and TurnoverIntentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps, Regent University, School of Leadership Studies, 92.
- SchoormanD., Roger M. ve James D.(1996).Empowerment in Veterinary Clinics: The Role of Trust in Delegation, San Diego.
- Scarlicki, D. P. and Folger, R.(1997). Relation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82/3, 434-443.
- Severt, D., Xie, L. & Dipietro, R.B. (2007). Associations between organizational/individual factors and the intentions of employees. *Journal of Foodservice Business Research*, 10(3), 25-56.
- Shaw, K. (2001). The impact of accounting rules on IPO prices: the case of research and development cost capitalization. *Journal of Accounting and Business Research*, 8 (2), 21-39.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sinangil, H.K. (1998). *Yirmibirinci Yüzyıla Girerken Endüstri/Örgüt Psikolojisinin Bireye, Örgüte Ve Ülkeye Katkıları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği YayınlarıNo:16.
- Stevens, E.,& Wood, G. H. (1995). *Justice, ideology, and education*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Şener İ. ve Doğan B., (2007). *Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışılan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşten Ayrılmaya Davranışına Etkisi*. Sakarya:15. Ulusal Yönetim” Z3 ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 179-181.
- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ünsal, P. (2004). *Örgütlerde Güven Algısı. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 225-237.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tan, H. ve Tan C.S. (2000). Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126:2,241-260.
- Tanova C. (2007). *Avrupa'da Gönüllü İşten Ayrılma: Ayrılma Kolaylığı ve İstekliliği, Davranış Niyeti ve İş ile İç İçe Olmanın (Job Embeddedness) Etkileri*. Sakarya:15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 94-96.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure.(İşlem teorisi). *California Review*, 66(3), 541-566. <http://www.jstor.org/stable/i276854> Erişim Tarihi: 20/01/2015.
- Tokgöz E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki*.(Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Topaloğlu, G. (2004). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tozkoparan G. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topakkaya A. (2008). *Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması*. *SDÜ Felsefe Bilimler Dergisi*, 6, 21-39.
- Türk M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş tatmini*. Ankara: Gazi Kitapevi.

- Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ.(2006), *Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Görgül Bir Çalışma*. Sakarya: 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Weisberg J. ve Kirschenbaum A., (1993). Gender and Turnover: A Re-Examination of the Impact of Sex on Intent and Actual Job Changes. *Human Relations*, 46/8, 987-1006.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Yang, J.T. (2008). Effect of Newcomer Socialisation on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention in the Hotel Industry. *The Service Industries Journal*, 28 (4), 429 – 443.
- Yanık O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığın ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. (Doktora Tezi). Erzurum Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/30, 235-249.
- Yıldırım. F. (2006). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62/1, 254-280.
- Yılmaz, A. A. (2005). Hasta Hekim İlişkisinde Güven İletişimi: Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Anabilim Dalı Tüp Bebek Ünitesinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, E. (2014). Duygusal Emegın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Rolü.(Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2009). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi I*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/2, 295-312.

www.insankaynaklari.com.tr

www.tdkterim.gov.tr

EKLER

1. Ek-A : Anket Formu	115
------------------------------------	------------

Ek-A Anket Formu

SAYIN ÇALIŞAN;

Bu anket bilimsel bir çalışma için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket doldurulurken sizinki de dâhil olmak üzere herhangi bir şahsın isminin belirtilmesi istenmemektedir. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik amaçlar için kullanılacak olup, işletmenizde çalışanlar da dâhil olmak üzere herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Ayrıca sizlerden elde edilen veriler tarafımdan herhangi bir tasnif yapılmaksızın, topluca ve karışık olarak geri alınacaktır. Bu nedenle, hangi anketin kim tarafından doldurulduğu da bilinmeyecektir.

Tüm ifadelerin yanıtlanması, soruların iş yerinde yaşanmış tek bir olaya göre değerlendirilmemesi, bu işyerindeki tüm çalışma hayatınızın dikkate alınması, olmasını arzu ettiklerinizi değil de gerçek duygularınızı yansıtmaları büyük önem taşımaktadır. Yöneticinizle ilgili soruları cevaplandırılırken sadece sizin ilk amirinizi (formen, ustabaşı, ...müdür yardımcısı vb.) göz önünüze almanız gerekmektedir. Birkaç dakika ayrılarak bu anketin tarafınızdan itina ile doldurulması araştırmacı açısından oldukça değerlidir. Katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim.

1-Yaş Grubunuz: 25'ten az 25-34 35-44

45-54 55-64 65'ten fazla

2-Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

3-Medeni durumunuz: Evli Bekâr

4-Eğitim (mezuniyet) durumunuz: İlköğretim-ilkokul/ortaokul Lise

Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans Doktora

5-Kaç dönemdir/yıldır bu işyerinde çalışmaktasınız:

1-5 6-10 11-15 16-20 21 yıl ve üzeri

Lütfen aşağıdaki anketteki ifadeleri cevaplandırırken size en uygun olanına göre, yanındaki beş kutucuktan SADECE BİRİSİNE (X) işareti koyarak ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

Tablo A.1: Çalışanlara uygulanan anket formu.

İFADELER	KATILMA DERECEŚİ				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işletmede ücretlendirme (maaş) politikasında adalet ön plandadır.					
Bu işletmede ödüllendirme ve cezalandırma adil davranılır.					
İşe yeni eleman alınırken adalet ön plandadır.					
Tefi kararları alınırken adil davranılır.					
En kısa zamanda bu işletmedeki işimi bırakacağım.					
Uzunca bir süre bu işletmede çalışmayı hayal ediyorum.					
Bu işletmedeki işime uzun süre devam etmeyi düşünmüyorum.					
Şu sıralarda kendime başka yerde alternatif iş arıyorum.					
Bu işletmenin kararlarında tarafsızlık ön plandadır.					
Bu işletmede çalışanların karar verme sürecine katılmalarına imkân tanınır.					
Bu işletmede yanlış yapılmış atamaların düzeltilmesi için gereken yapılır.					
Bu işletmede kural ve uygulamalarda tutarlılık esastır.					

Tablo A.1 (Devam): Çalışanlara uygulanan anket formu.

İFADELER	KATILMA DERECESESİ				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana düşünceli ve nazik davranır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana saygın ve itibarlı davranır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim benim ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı doğrudur.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak benim haklarımı korur.					
Yöneticim işimle ilgili alınacak bir kararın içeriğini benimle birlikte değerlendirir.					
Yöneticim işimle ilgili alınmış kararlar açısından yeterli gerekçeler sunar.					
Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken, bana mantıklı gelen açıklamalar ortaya koyar.					
İşimle ilgili kararlar alınmış her kararı çok açık bir şekilde izah eder.					

Tablo A.1 (Devam): Çalışanlara uygulanan anket formu.

İFADELER	KATILMA DERECEŚİ				
	Hiç yok	Az	Orta düzeyde	Fazla	Çok fazla
İşletme çalışanları olarak birbirimize itimadımız.					
Yan yana mesai yaptığım arkadaşlarımlın birbirine güveni.					
Bu işletmede yöneticilerin ve çalışanların birbirine güveni.					
Bana adil davranılacağına dair bu işletmeye güvenim.					
Benim için önem arz eden konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime güvenim.					
Bu işletmedeki geleceğim hakkında söz sahibi olması gereken bir kişi olduğuna dair yöneticime güvenirim.					
Gözümü üstünden ayırmam gerektiğine dair yöneticime güvensizliğim.					
Önemli bir konuyu veya sorunu kendisine ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemeyecek durumda olduğunda yöneticime güvenim.					

Tablo A.2: Örgütsel adalet algısını oluşturan değişkenler arasındaki korelasyonlar.

	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6	EA7	EA8	EA9	IA1	IA2	IA3	IA4	DA1	DA2	DA3	DA4
EA1	1,000																
EA2	,532	1,000															
EA3	,520	,527	1,000														
EA4	,459	,486	,517	1,000													
EA5	,483	,550	,509	,503	1,000												
EA6	,494	,538	,535	,536	,523	1,000											
EA7	,511	,508	,470	,504	,536	,537	1,000										
EA8	,533	,530	,586	,500	,538	,543	,546	1,000									
EA9	,513	,491	,499	,523	,528	,524	,541	,567	1,000								
IA1	,349	,365	,333	,366	,347	,324	,404	,365	,337	1,000							
IA2	,381	,419	,384	,408	,456	,395	,433	,447	,402	,595	1,000						
IA3	,344	,399	,348	,402	,336	,376	,389	,430	,353	,485	,578	1,00					
IA4	,345	,405	,382	,364	,386	,391	,425	,449	,393	,525	,640	,587	1,000				
DA1	,437	,402	,408	,435	,422	,391	,400	,435	,436	,322	,395	,370	,406	1,000			
DA2	,406	,414	,389	,395	,441	,387	,432	,444	,389	,327	,418	,359	,419	,597	1,000		
DA3	,375	,441	,363	,367	,416	,449	,439	,414	,361	,356	,413	,349	,367	,530	,631	1,000	
DA4	,453	,387	,362	,408	,454	,419	,482	,408	,391	,398	,422	,352	,379	,510	,597	,554	1,000

Tüm korelasyonlar 00,1 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo A.3: Örgütsel güven algısını oluşturan değişkenler arasındaki korelasyonlar.

	YG1	YG2	YG3	YG4	SG1	SG2	SG3	SG4
YG1	1,000							
YG2	,605	1,000						
YG3	,507	,575	1,000					
YG4	,499	,520	,558	1,000				
SG1	,342	,310	,324	,256	1,000			
SG2	,382	,365	,364	,268	,636	1,000		
SG3	,378	,352	,360	,314	,624	,663	1,000	
SG4	,323	,358	,342	,268	,556	,617	,654	1,000

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo A.4: İşten ayrılma niyetini oluşturan değişkenlik arasındaki korelasyonlar.

	IAN1	IAN2	IAN3	IAN4
IAN1	1,000			
IAN2	,714	1,000		
IAN3	,620	,677	1,000	
IAN4	,603	,623	,624	1,000

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo A.5: Gözden geçirilmiş modelin standardize edilmemiş faktör yükleri, standart hataları, T-değerleri ve anlamlılık düzeyleri.

Yodanan Değişken	Yordayan Değişken	Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri (Amos'un Sunduğu CR)	P
OG	← OA	,416	,109	3,822	***
EA	← OA	1.0	*	*	*
DA	← OA	,961	,085	11.330	***
YG	← OG	1000	*	*	
ÖG	← OG	,654	,077	8,487	***

Tablo A.6: Gözden geçirilmiş modelin standardize faktör yükleri ve C. R.

	E.A	I.A	D.A	Y.G	S.G
EA1	,701				
EA2	,725				
EA3	,727				
EA4	,697				
EA5	,718				
EA6	,730				
EA7	,733				
EA8	,755				
EA9	,718				
IA1		,693			
IA2		,819			
IA3		,725			
IA4		,783			
DA1			,730		
DA2			,806		
DA3			,754		
DA4			,738		
YG1				,775	
YG2				,764	
YG3				,770	
YG4				,683	
ÖG1					,754
ÖG2					,812
ÖG3					,830
ÖG4					,768
C.R	,908	,842	,843	,836	,870

Tablo A.7: İkincil düzey ve ilk düzey örtük değişkenlere ilişkin kestirim sonuçları.

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri (Amos'un Sunduğu CR)	P
IA.	← OA.	,801	,077	10,416	***
EA.	← OA.	1,000	*	*	
DA.	← OA.	,966	,085	11,340	***
YG.	← OA.	1,000	*	*	
ÖG.	← OA.	,668	,077	8,626	***

• Parametre değeri 1'e sabitlendiği için hesaplanmamıştır.

Tablo A.8: Yapısal ilişkinlerin kestirim sonuçları ve bootstrap standart hataları.

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize					
		Edilmiş Faktör Yükleri	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
OG.	OA.	,350	,133	,003	,400	,009	,004
IAN.	OG.	-,186	,129	,003	-,251	-,013	,004
IAN	OA	-,209	,139	,003	-,294	,004	,004

Tablo A.9: Standardize toplam, standart hataları ve anlamlılık düzeyleri.

	OA.	OG.	IAN.	SG.	YG.	DA.	IA.	EA.
OA.	,787 ,040 ,002							
OG.	,704 ,054 ,002	,350 ,115 ,010						
IAN.	-,544 ,039 ,003	-,517 ,072 ,002	-,321 ,100 ,002	-,288 ,065 ,002	-,213 ,084 ,001			
SG.	,435 ,043 ,002	,216 ,073 ,008	,617 ,048 ,002					
YG.	,634 ,041 ,001	,315 ,106 ,009	,901 ,043 ,002					
DA.	,657 ,039 ,001	,835 ,026 ,003						
IA.	,603 ,036 ,002	,766 ,029 ,002						
EA.	,711 ,037 ,003	,903 ,020 ,003						
Hüclerin, Üst kısmında yer alan değerler toplam etkilerin büyüklüğünü, Orta kısmında yer alan değerler toplam etkilerin standart hatasını, Alt kısmında yer alan değerler toplam etkilerin anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.								

Tablo A.10: Standardize doğrudan etkiler, standart hataları ve anlamlılık düzeyleri.

	OA.	OG.	IAN
OA.			
OG.	350 (H1) ,115 ,010	,	
IAN.	-,209 (H2) ,093 ,044	-,186 (H3) 0,094 ,038	

Tablo A.11: Standardize dolaylı etkiler, standart hataları ve anlamlılık düzeyleri.

	OA.	OG.	IAN.
OA.			
OG.			
IAN.	-,308 ,076 ,001	-,134 ,050 ,003	

Tablo A.12: Standardize doğrudan etkilerin güven aralığı alt sınırları (BC).

	OA.	OG.	IAN
OA.			
OG.	,091		
IAN.	-,377	-,378	
SG.		,528	
YG.		,810	
DA.	,779		
IA.	,703		
EA.	,857		

Tablo A.13: Standardize dolaylı etkilerin güven aralığı alt sınırları (BC).

	OA.	OG.	IAN.	SG.	YG.	DA.	IA.	EA.
OA.								
OG.								
IAN.	-,487	-,261						
SG.	,060							
YG.	,086							
DA.								
IA.								
EA.								

Tablo A.14: Standardize doğrudan ve dolaylı etkilerin güven aralığı üst sınırı (BC).

	OA.	OG.	IAN.	SG.	YG.	DA.	IA.	EA.
OA.								
OG.	,549							
IAN.	-,007	-,013						
SG.		,713						
YG.		,988						
DA.	,887							
IA.	,821							
EA.	,939							

Tablo A.15: Standardize dolaylı etkilerin güven aralığı üst sınırı (BC).

	OA.	OG.	IAN.	SG.	YG.	DA.	IA.	EA.
OA.								
OG.								
IAN.	-,185	-,055						
SG.	,347							
YG.	,503							
DA.								
IA.								
EA.								

Tablo A.16:Yapısal model ölçüm modelinin güvenilirlikleri.

	E.A.	I.A.	D.A.	Y.G.	S.G.	IAN.
Yapısal Model	,908	,842	,843	,836	,870	,875
Ölçüm Modeli	,908	,842	,843	,836	,870	,875

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mutlu KIRATLI
Doğum Yeri ve Tarihi : Bursa 05.08.1979
Medeni Hali : Evli
Adres : Yüce-tepe Mah. 5'inci sok. No:10/8 Anıt-tepe
ÇANKAYA/ANKARA
E-Posta : mahfel2007@yahoo.com
İletişim (Telefon) : 506 359 80 67

EĞİTİM

Lise : Bursa Atatürk Lisesi 1997
Lisans : Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 2002
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Bölümü 2015

MESLEKİ DENEYİM

J.Asb. MYO K.lığı Personel Şube Müdürü 2011-2015

YABANCI DİL

İngilizce