

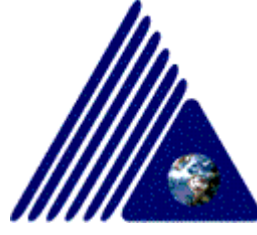
**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET, BİREY -ÖRGÜT UYUMU İLE ÇALIŞANLARIN İŞLE
İLGİLİ TUTUMLARI
(Pendik İlçesi Örneği)**

Serap AYKUT

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET, BİREY -ÖRGÜT UYUMU İLE ÇALIŞANLARIN İŞLE
İLGİLİ TUTUMLARI
(Pendik İlçesi Örneği)**

Serap AYKUT

**Danışman
Doç. Dr. Mehmet Y. Yahyagil**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007

07.08.2007

TUTANAK

254102009-Y numaralı Eğitim Yönetimi ve Denetim Yüksek Lisans Programı öğrencisi Serap Aykut 07.08.2007 tarihinde “Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt uyumu ile Çalışanların İşle ilgili Tutumları” başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Yahyagil



Üye: Prof. Dr. Canan Çetin



Üye: Dr. Mustafa Farsakoğlu



Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları

Serap AYKUT

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Yahyagil

Üye: Prof. Dr. Canan Çetin

Üye: Dr. Mustafa Farsakoğlu



Yüksek lisans Tezi Onay Tarihi: 07.08.2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

İÇİNDEKİLER	ii
ÖNSÖZ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
BÖLÜM 1- GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Amaçlar.....	3
1.4. Önem.....	3
1.5. Sayıtlar.....	3
1.6. Sınırlılıklar.....	3
1.7. Tanımlar.....	4
BÖLÜM 2-ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	5
Örgütsel Adaletin Boyutları.....	9
2.1. Dağıtım Adaleti.....	9
2.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	10
2.1.2. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli.....	11
2.2. Uygulama Adaleti (Prosedür Adaleti).....	12
2.2.1. Kontrol Modeli.....	13
2.2.2. Değer Açıklayıcı Model.....	14
2.2.3. Grup Değeri Modeli.....	14
2.2.4. Prosedür Tercih Modeli.....	15
BÖLÜM 3- BİREY ORGANİZASYON UYUMU	16
3.1. İnsan Kaynaklarının Seçimi.....	20
3.1.1. Aday Toplama- Araştırma Aşaması.....	21
3.1.2. Seçme Aşaması.....	21
3.1.3. Oryantasyon ve İşe Yerleştirme Aşaması.....	24
3.2. Birey-Organizasyon Uyumunun Bileşenleri.....	25
3.2.1. İş Analizi.....	25
3.2.2. İş Tanımı.....	27
3.2.3. İş Gerekleri.....	28
3.2.4. Eğitim Plânlaması.....	30
3.2.5. Kariyer Plânlaması.....	31
3.2.5.1. Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi.....	31
3.2.5.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi.....	32
3.2.5.3. Organizasyonel ve Bireysel Açılardan Kariyer Yönetimi Olgusuna Bakışın Bütünleştirilmesi.....	34
3.2.6. İnsan Kaynakları Plânlaması.....	34
3.3. Örgütsel Uyum.....	35

3.3.1. Uyum Kuramları.....	36
3.3.1.1. Örgütsel İnsancılık Yaklaşımı.....	36
3.3.1.2. İnsan Kaynağı Kuramı.....	36
3.3.2. Uyumsuzluğun Örgütsel Kaynakları.....	37
3.3.3. İşgörenin Uyumsuzluğa Karşı Tepkisi.....	38
3.3.3.1. Umursamazlık.....	38
3.3.3.2. Yabancılaşma.....	39
3.3.4.Örgütsel Uyumunu Sağlama Yolları.....	41
3.3.4.1. Örgütsel Toplumsallaştırma.....	41
3.3.4.2. İşlemsel Koşullanma.....	42
3.3.4.3. Etkileşim Çözümlemesi.....	43
3.3.4.4. Örgütsel Danışma.....	43
3.3.4.5.Duyarlık Eğitimi.....	45
3.4.Birey-Organizasyon Uyumunun Sonuçları.....	47
BÖLÜM 4- ÇALIŞANLARIN İŞLE İLGİLİ TURUMLARI.....	47
4.1.İş Tatmini.....	47
4.1.1.Tatmini Konusunda Geliştirilmiş Kuramlar.....	51
4.1.1.1.İçerik Kuramları.....	51
4.1.1.1.1. İkili Etmen Kuramı.....	51
4.1.1.1.2. Yapısal Örgüt ve Yönetim Kuramı.....	52
4.1.1.1.3. Davranışsal Örgüt ve Yönetim Kuramı.....	52
4.1.1.1.4. Gereksinme Sıradizini Kuramı.....	52
4.1.1.2.Süreç Kuramları.....	53
4.1.1.2.1. Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı.....	53
4.1.1.2.2. Uyumsuzluk Kuramı.....	54
4.1.1.2.3. İlişkili Küme.....	54
4.1.1.2.4. Üç Yönlü İlişki.....	54
4.1.2. İş Tatmini Modelleri.....	55
4.1.2.1. Toplumsal Bilgileri Değerlendirme Modeli.....	55
4.1.2.2. Eğitimsel İş tatmini Modeli.....	55
4.1.3. İşten Doyumun Etkenleri.....	55
4.1.3.1. Çevresel Değişkenler.....	55
4.1.3.1.1. İşin Niteliği.....	56
4.1.3.1.2.Ödeme.....	56
4.1.3.1.3. Yükselme Olanığı.....	56
4.1.3.1.4. Övülmek.....	57
4.1.3.1.5. Çalışma Koşulları.....	57
4.1.3.1.6.Denetim.....	58
4.1.3.1.7. Birlikte Çalışan İşgörenler.....	58
4.1.3.1.8. Örgüt ve Yönetim.....	58
4.1.3.1.9.İş Görenin Kişiliği.....	59
4.1.3.2.Kişisel Değişkenler.....	59
4.1.4. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Temel Sonuçları.....	60
4.1.5. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri.....	63
4.2.Örgütsel Bağlılık.....	65
4.2.1.Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar.....	69

4.2.1.1. Etkili (Duygusal) Bağlılık.....	70
4.2.1.2. Devam Bağlılığı.....	70
4.2.1.3. Değer (Normatif) Bağlılık.....	71
4.2.2. Örgütsel Bağlılık Çeşitlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri..	72
4.2.2.1. Duygusal Bağlılık Faktörleri.....	72
4.2.2.2. Devam Bağlılığı Faktörleri.....	74
4.2.2.3. Normatif Bağlılık Faktörleri.....	75
4.2.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	76
4.2.3.1.Uyum (Değişim).....	76
4.2.3.2.Özdeşleşme (Yakınlaşma).....	76
4.2.3.3. İçselleştirme(Değer uygunluğu).....	78
4.2.4.Örgütsel Bağlılık Faktörleri İle İlişkili Unsurlar.....	79
4.2.4.1.Sosyo-Demografik Faktörler.....	79
4.2.4.1.1. Yaş.....	79
4.2.4.1.2. Cinsiyet.....	80
4.2.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	80
4.2.4.1.4. Kıdem.....	80
4.2.4.1.5. Medeni Durum.....	81
4.2.4.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	81
4.2.4.3. Durumsal Faktörler.....	81
4.2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	82
4.2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	83
4.2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	85
4.2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	85

BÖLÜM 5-YÖNTEM.....	87
5.1. Evren ve Örneklem.....	87
5.2. Araştırma Tasarımı.....	87
5.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli.....	88
5.4. Verilerin Toplanması.....	89
5.5. Verilerin Çözümlemesi.....	89
5.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	90
5.7. Ölçme Araçları.....	91

BÖLÜM 6-BULGULAR VE YORUMLAR

6.1. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	92
6.2. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	92
6.3. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Mezun Oldukları Okul Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	92
6.4. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Pozisyonu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	93

6.5. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretim Alanı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	93
6.6. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	93
6.7. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	94
6.8. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Çocuk Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	94
6.9. Ölçme Araçlarının Güvenirlik Analizlerine Yönelik Bulgular.....	94
6.10. Örgütsel Adalet Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucuna Yönelik Bulgular.....	94
6.11. Örgüte Bağlılık Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucuna Yönelik Bulgular.....	95
6.12. Birey-Organizasyon Uyumu Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucuna Yönelik Bulgular.....	95
6.13. İş Tatmini Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucuna Yönelik Bulgular.....	95
6.14. Örgütsel Adalet ve Birey Organizasyon Uyumu ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular.....	96
6.15. Örgütsel Adalet Kavramını Açıklayan Temel İki Değişkeni Saptamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular.....	97
6.16. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Temel Değişkeni Bulmak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular.....	98
6.17. İş Tatminini Açıklayan Temel Değişkeni Bulmak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular.....	98
6.18. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Algılamak İçin Yapılan Bağımsız T –Testi Sonuçlarına Yönelik Bulgular.....	99
6.19. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş tatmini Kavramlarının Algılamasının Tespiti İçin Yapılan ANOVA Testine İlişkin Varyans Uyumu Testi Sonuçlarına Yönelik Bulgular.....	100
6.20. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş tatmini Kavramlarının Algılamasının tespiti İçin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	101
6.21. Bireylerin Çocuk Sahibi Olma Durumu İle Örgüte Bağlılık ve Birey Organizasyon Uyumu Algılamalarını Açıklamak İçin Yapılan Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	102

BÖLÜM 7-SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	
7.1.Sonuç ve Tartışma.....	103
7.2. Öneriler.....	108
KAYNAKÇA.....	109
EKLER.....	115
Ek 1: Ölçekler.....	116
Ek 2:Anket Onay Sayfaları.....	117
Ek 3: Anketlerin Uygulanacağı Okullar Listesi.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	121

ÖNSÖZ

İnsanları iş ortamlarında işlerin yolunda gitmesini sağlayan birer makine, programlanmış bir alet gibi görmek doğru değildir. Her şeyden önce onların varlığını fark edip, insan olarak bir takım ihtiyaçlarının ve beklentilerinin olduğunu kabul etmek gerekir.

Eğitim örgütlerini amacına ulaşmasını sağlayan en önemli güç insan gücüdür. Eğitim hizmetlerinin üretildiği yer olan okullarda, hizmetin üretilmesini sağlayan en önemli unsur eğitim işgörenlerinin varlığıdır.

İnsanların toplu olarak bulunduğu, insanı işleyen, eğiten, meslek edindiren, gelişimini tamamlamasına katkı sağlayan, yeteneklerini keşfeden, yönlendiren eğitim kurumlarında çalışanların bütün bu ağır yükleri kaldırabilmesi kendine verilen önem ve değere paralel olarak gelişebilecektir. Bu kurumlarda çalışan işgörelere gereken önem ve değerin verilebilmesi için ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi gerekir.

Eğitimin kalitesinin artırılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında işgörelerin kurumdaki olayları algılayışı ve bu olaylar karşısında kendini nasıl hissettiği çok önemlidir. İşte bu düşünceden hareketle eğitim işgörellerinin iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının ne derecede olduğunu bilmek ve iş tatminlerini ve bağlılıklarını etkileyen unsurları belirleyebilmek önemlidir. Bu araştırmayla örgütsel adalet ve bireyin kurumla uyumunun iş tatmini ve örgütsel adaletle ilişkisi ortaya konulmuştur.

Araştırmalarımda her türlü desteğiyle yanımda olan değerli hocam Yeditepe Üniversitesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, Doç. Dr. Mehmet Yahyagil'e, maddî ve manevî desteklerinden dolayı aileme, katkılarından dolayı meslektaşlarıma ve okul müdürlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Eğitimde verimliliği ve etkinliği arttırmak için eğitim çalışanların eğitim çalışanlarının ilgi ve isteklerini bilmek, tepkilerini ölçmek ve kurum içindeki pozisyonlarını değerlendirmek gerekir. Bu çalışma eğitim iş görenlerinin örgütle uyumu, adaleti algılayışları ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarını anlamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılmıştır.

Araştırma resmî ve özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticileri kapsamaktadır. 2006–2007 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan 45 ilköğretim okulunda 851 çalışana ulaşılmış toplanan soru formlarından 721 tanesi değerlendirmeye uygun görülmüştür.

Veri toplama aracı olarak, sosyo demografik özellikleri ölçen kişisel bilgi formu; örgütsel bağlılığın boyutlarını ortaya koyan Allen-Meyer ölçeği; Moorman'ın geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği; Cable ve Judge tarafından geliştirilen birey-organizasyon uyumu ölçeği ve iş tatminini ölçen Chartman ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın veri analizleri SPSS istatistik programı (Versiyon: 15.0) kullanılarak, Pearson korelasyon Analiz yöntemi, regresyon analizi, Bağımsız t-test ve ANOVA analizi yöntemleriyle test edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular mevcut teorik bilgi birikimiyle örtüşmüş ve özellikle birey-organizasyon uyumu ile örgütsel adalet algılamasının büyük önemini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada tüm kavramlar ve kavramsal boyutlar yani örgütsel adalet (dağıtım ve uygulama adaleti) ve birey-organizasyon uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık (duygusal, sürekli, normatif) arasında ilişki olduğu özellikle de eğitim kurumlarındaki tüm karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda çalışanlar açısından “hakkaniyet” duygusunun yadsınamaz önemi anlaşılmıştır. Çalışmanın pratik açıdan bir bulgusu da eğitim kurumlarında çalıştırılacak öğretmenlerin bireysel değerleri ile kurumsal değer sistemi (örgüt kültürü) uyumuna yöneticilerin önem vermesi ve tüm iş uygulamalarında, çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasına yol açacak bir davranış tarzının benimsenmesi olmuştur.

ABSTRACT

It is essential to know the interests, and desires of those who are working in the education sector for the improvement of both effectiveness and efficiency of educational system through the evaluation of teacher's' job positions and job tasks. This study aims at understanding the nature of mutual relationships between the concepts of organizational justice, person-organization fit, job satisfaction, and organizational commitment regarding the teachers who are working in education industry.

The study covers both the teachers and managers of both governmental and privately owned educational institutions. The measurement instruments were distributed to all of the teachers, and 721 of 851 responded promptly from 45 institutions at Pendik province of İstanbul.

Four different measurement devices were employed (organizational committment questionnaire developed by Allan-Meyer; organizational justice quetionnaire developed by Moorman; general level job satisfaction questionnaire developed by Chatman, and person-organization fit questionnaire developed by Cable nad Judge) to collect data from the respondents.

Data analysis procedures were made by SPSS (Version: 15.0) by means of running different statistical methods and techniques such as Pearson correlation, independent t-tests, ANOVA and regression analyses.

The findings of the study which were in line with the existing theoretical body of knowledge, and were indicated the importance of organizational justice, the degree of fit between personal and organizational values. All of the concepts were correlated with each other which indicated the functional importance of the perception of "fairness" regarding implementation of business decisions and procedures. The practical side of the study is two folds one of which is about the employment of educational workers is of importance in relation to the fit between person and organization (organizational culture), and second is about the managers regarding creation of a notion of fairness in the application of business processes.

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Adalet, Gerilim Çıkış Oranı, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki.....	8
Şekil 2: İş Tatmini veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları.....	62
Şekil 3: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.....	64

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No.

Çizelge 1: Cinsiyete Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	92
Çizelge 2: Yaşa Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	92
Çizelge 3: Eğitim Düzeyine Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	92
Çizelge 4: İş Pozisyonuna Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	93
Çizelge 5: Öğretim Alanına Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	93
Çizelge 6: Mesleki Kıdeme Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	93
Çizelge 7: Medeni Duruma Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	94
Çizelge 8: Çocuk Durumuna Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	94
Çizelge 9: Örgütsel Adalet Soru Formu Güvenirlilik Analizi Sonucu.....	94
Çizelge 10: Örgüte Bağlılık Soru Formu Güvenirlilik Analizi Sonucu.....	95
Çizelge 11: Birey-Organizasyon Uyumu Soru Formu Güvenirlilik Analizi Sonucu.....	95
Çizelge 12: İş Tatmini Soru Formu Güvenirlilik Analizi Sonucu (3 Madde).....	95
Çizelge 13: İş Tatmini Soru Formu Güvenirlilik Analizi Sonucu (2 Madde).....	96
Çizelge 14: Örgütsel Adalet ve Birey Organizasyon Uyumu ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	96
Çizelge 15: Örgütsel Adalet Kavramını Açıklayan Temel İki Değişkeni Saptamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
Çizelge 16: Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Temel Değişkeni Bulmak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	98
Çizelge 17: İş Tatmini Açıklayan Temel Değişkeni Bulmak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	98
Çizelge 18: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Algılamak İçin Yapılan Bağımsız T –Testi Sonuçları.....	99
Çizelge 19: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş tatmini Kavramlarının Algılamasının tespiti İçin Yapılan ANOVA Testine İlişkin Varyans Uyumu Testi Sonuçları.....	100
Çizelge 20: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş tatmini Kavramlarının Algılamasının tespiti İçin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	101
Çizelge 21: Bireylerin Çocuk Sahibi Olma Durumu İle Örgüte Bağlılık ve Birey Organizasyon Uyumu Algılamalarını Açıklamak İçin Yapılan Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	102

BÖLÜM 1- GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Diğer canlı sistemler gibi örgüt de yaşamını sürdürmek ister. Örgütün yaşamını sürdürebilmesi işgörenlerin örgütü yaşatma davranışı ile gerçekleşebilir. İş görenlerin örgütü yaşatma davranışı örgüte bağlanması, örgütün değer ve düzgülerini korumasını; bunları yenileştirmesini; kendini geliştirmesini içermektedir (Başaran, 1991; 38).

Sağlıklı örgüt, görevlerinin, yaşamasın, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinmelerini karşılayabilen; iş görenlerin ve takımlar arasında oluşan çatışmaları örgütsel amaçlara yönltebilen ve işgörenlerini zorlanmaya düşürmeden uymalarını sağlayan örgüttür (Balci, 1998; 183).

İnsanlar gerektiği değeri veren, çalışanların hakkını koruyan, gücünü çalışanın bağlılığından ve veriminden alan kuruluşlar her koşulda ayakta durabilmeyi başarır (Altın, 2005; 128).

İş, kişinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkar (Erdoğan, 1997; 376).

Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumunu ve bununla bağlantılı olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı için, adalete ilişkin olumlu kanaatin temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler (Karaeminoğulları, 2006; 10).

Eğitim kurumu; toplumun uyum sağlayıcı kurumlarından biri olarak toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri düzenler. Davranış kalıplarının günümüz dünyasında tümüyle evde ve aile ortamında öğrenilmesi güçtür. Bu işlevi eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği okullar yerine getirmektedir (Başaran, 1991; 11).

Eğitimin çağdaş görevi toplum ve bireylerin sorunlarını çözmektir. Kişiler, insanca yaşama gereksinimini bugün her zamankinden daha fazla hissetmektedirler. Bu gereksinimin karşılanması bir yerde kaliteli eğitim kurumlarına sahip olmaktan geçer. Bu koşulun sağlanması da okulda birinci dereceden iş görenler olarak yönetici ve öğretmenlerin hem nicel hem de nitel açıdan yeterli ve donanımlı olmalarını gerektirir.

Yeterli olma ise sadece dış koşulların iyileştirilmesi ve araçsal maddî güdülerle başaramayacağından yönetici ve öğretmenleri örgütlerine bağlayıcı moral-psikolojik faktörlerin de ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır (Balay, 2000; 11).

İnsanla birinci derecede ilişki halinde bulunan bu kurumda çalışanların kuruma ve işlerine karşı bakış açılarını anlamak ve isteklerini belirleyebilmek çok önemlidir. Bu araştırma ile eğitim kurumunda çalışan öğretmen ve yöneticilerin adaleti algılayışının ve örgütle uyumunun, iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma eğitim işgörenlerin adalet ve uyum ihtiyaçlarını belirleyerek gerekli iyileştirmenin yapılmasına katkı sağlamak için yapılmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

“Örgütsel adalet ve birey -örgüt uyumu” ile “iş tatmini ve örgütsel bağlılık” kavramları arasındaki ilişkinin niteliği nasıldır?

Araştırmanın temel problemi, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, birey-organizasyon uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin niteliğinin nasıl bir bağıntı içinde olduğunun açıklanmasıdır. Buna göre araştırmanın alt-problemleri;

- a) Örgütsel adalet kavramını oluşturan dağıtım ve uygulama adaleti boyutlarının örgütsel bağlılık kavramını nasıl etkilediğinin belirlenmesi,
- b) Örgütsel adalet ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin birey-organizasyon uyumunun düzeyine bağlı olarak nasıl etkilendiğinin saptanması,
- c) Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki bağıntının gücünün belirlenmesi
- d) Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarıyla organizasyonel niteliklerle, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğinin saptanmasıdır.

1.3. Amaçlar

Araştırmanın amacı bir kurum çalışanlarının örgüte bağlılık, örgütsel adalet ile birey ve organizasyon arasında değerlerin uyumu ve genel iş tatmini kavramları arasındaki karşılıklı bağıntının incelenmesidir. Bu şekilde ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda örgütsel adalet duygusu ve işletme kültürü açısından birey-organizasyon uyumunu algılamalarının düzeyine göre kendilerini kurumla özdeşirmeleri, kurumun amaçlarını kendi amaçları olarak benimsemeleri (örgütsel bağlılık) ve genel iş tatmini gibi yapılan işle ilgili olarak oluşan çalışanların iki önemli tutumu arasındaki ilişkilerin niteliğini belirlemek amaçlanmıştır.

1.4. Önem

Bu çalışmayla adalet, kişisel değerlerle ve örgütsel değerlerin uyumu gibi çok önemli kavramların çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları ile ilişkisi tespit edilmiş olacak; bireylerin organizasyonlardaki ilgi ve ihtiyaçlarını ortaya koyacak; araştırmayı inceleyen mevcut kurum ve kuruluşların gerekli düzenlemeleri yapmaları konusunda aydınlatıcı bilgileri bilimsel yöntem ve tekniklerle ortaya koyacak; kurulmak ve geliştirilmek üzere tasarlanan organizasyonlara yön gösterecek ve örneklemin seçildiği bölgedeki yöneticilere ışık tutacak bir çalışma olacaktır.

1.5. Sayıtlar

- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler kendilerine uygulanan ölçekleri samimi ve tarafsız olarak yanıtlayacaklardır.
- Araştırmada izlenen yöntem amacına uygundur.
- Belirlenen örneklem evreni yansıtmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma sonucu elde edilecek bilgiler aşağıdaki sınırlılıklar dâhilinde genellenebilir:

- Bu araştırma 2006–2007 yılıyla,

➤ Araştırma bulguları İstanbul ili Pendik ilçesi resmî ve özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileriyle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

İşgören: Örgütün amaçlarının gerçekleşmesine emeği ile katkıda bulunan; bu katkıya karşılık olarak bir kesim gereksinmesini örgütten sağlayan insandır (Başaran, 1991; 41).

Örgüt: Belirli bir süre içinde belli hedeflere ulaşmak için rolleri oynayarak sosyal ilişkileri devam ettiren birçok kişinin meydana getirdiği topluluktur (Baysal, 1996; 131).

Örgütsel Bağlılık: İşgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması. İşyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçlarıyla bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1997).

Adanmışlık: Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinde ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000; 15).

Adalet: Tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yapıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır (Özkalıp ve Kırel, 2001; 584).

Örgütsel Adalet: Örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Çakmak, 2005; 20).

Uyum: İnsanın içi ve dış çevreyle erincini (huzur) bozmayacak bir şekilde etkileşim içinde olmasıdır (Başaran, 2004; 356).

İş Tatmini: Çalışanların işe ve iş ortamına karşı olumlu tutumları genellikle iş tatmini olarak adlandırılır (Erdoğan,1997; 376).

BÖLÜM 2-ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yapıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır (Özkalıp ve Kirel, 2001; 584).

Literatürde vurgulandığı üzere, dağıtım ve uygulama (prosedür) adalet algılaması olarak iki alt-kavramla incelenen örgütsel adalet, yüksek düzeyde bir örgüt performansına erişilmesi ve çalışanların işle ilgili tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Dağıtım adaleti, örgütsel faaliyetlere bağlı olarak çalışanların elde ettikleri karşılığın (sonucun) haklılık derecesini, uygulama adaleti ise genel olarak bu sonuçların, karşılıklarının alınmasına yol açan uygulamalardaki sağduyu ve hoşgörünün algılanmasıyla ilgilidir (Yahyagil, 2007).

Adalet Bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullana gelmiştir. Politik sistemlerin sürekliliğini, toplumların refahını sağlamada adalet ve adalet ile ilgili olgular ön plana geçmiştir. Toplum örgütlenmesinde adaletin rolünün anlaşılmasıyla, konu üzerine çok sayıda bilim dalında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Pek çok farklı disiplinden gelen sosyal bilimcinin-siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar, teologlar, psikologlar- adalet kavramının anlaşılmasında ve gelişmesinde katkıları olmuştur (Karaeminoğulları, 2006; 8).

Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar çok eski zamanlardan beri adaletin gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kaynakların çoğu Hamurabi Kanunları, sosyal adalet konusu üzerinde durmuş ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin, kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca her kültürün efsane ve masalların adaletle ilgili dersler vermeye çalıştığı görülmektedir. Aslında kendisine adaletli davranılmasını istemek insanın

doğasında var olan bir güdüdür. Kişiler çok küçük yaşlardan itibaren neyin adaletsiz olduğunu algılamaya başlamaktadırlar (Çakmak, 2005; 19).

Örgütlerde çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan iki temel güdülenme aracından bahsedilebilir, bunlar çalışanların örgüte güven duymalar ve uygulamaların adil olduğuna inanmalarıdır (Töremen, 2001;79).

İnsanların bir arada uyum içinde yaşamasını gerektiren her ortamda adalet vazgeçilmez bir gerekliliktir. Örgütsel prosedürler ışığında kaynak dağıtımın yapıldığı ve çalışanlarla sürekli etkileşimin söz konusu olduğu örgütler de, adaletle ilişkin kaygı ve ilginin gelişmesi için verimli ortamlardır. Çalışanların örgütün ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları değerlendirmeleri çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004; 3).

Adalet konusunda duyulan felsefi ilgi Plato ve Sokrates'e kadar geri götürülebilir. Sosyal bilimciler, adaletin önemini örgütlerin etkin işleyişi ve istihdam ettikleri bireylerin kişisel tatminleri için temel bir gereklilik olarak görmüşlerdir. Örgütler için de adaletin öneminin anlaşılmasıyla adalet, örgütlerdeki çalışan davranışını anlama amacıyla uygulamaya konulmuştur (Yılmaz, 2004; 3).

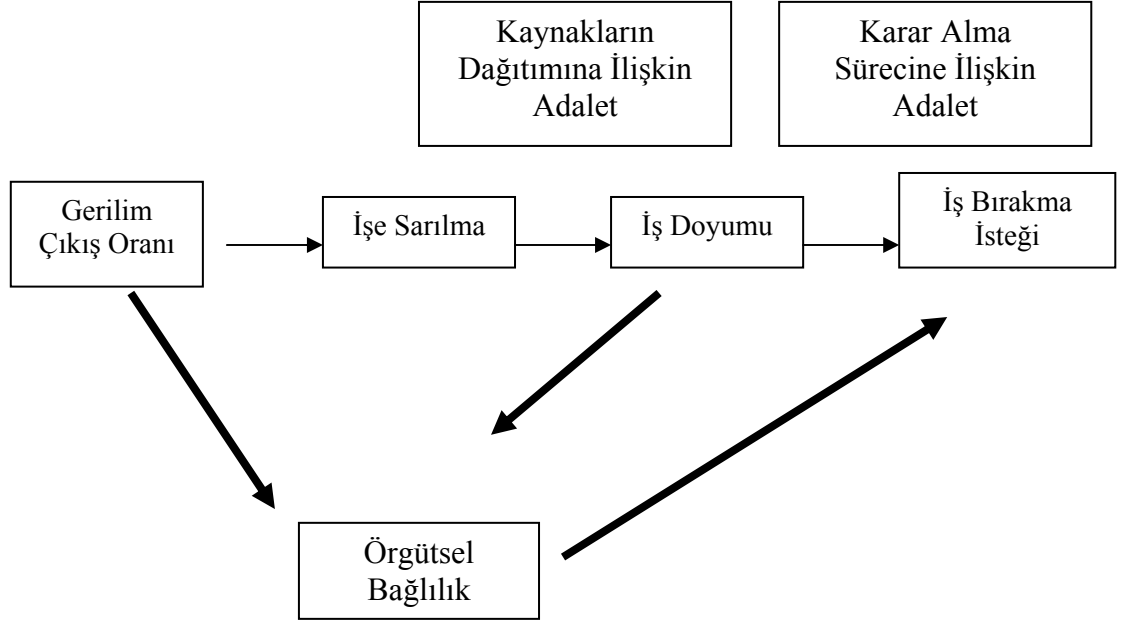
Örgütlerde adalet konusunun araştırılmasının son otuz yıldan uzun bir zamandır önem kazandığı görülmektedir. İşte 1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Çakmak, 2005; 20).

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir. En genel düzeyde, örgütsel adalet işyerindeki adalet algısı üzerinde odaklaşan psikolojik incelemenin bir alanı olarak açıklanabilir. Örgütsel adalet örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin

algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir (Yılmaz, 2004; 5).

Araştırma bulguları iyi okulu kötü okuldan ayıran etkenlerin, örgütün yapısından çok havasına ve içinde bulunduğu ortama ilişkin olduğunu göstermektedir. Bunları da geliştirecek olan, okul içinde ve üstünde örgütsel konularda yönetsel uygulama ve etki gücü kazanmış olan yöneticilerdir. Yöneticilerin eylemlerinin adaletsiz algılanması durumunda en yüksek bağlılık duyan bireyleri bile, işe ilişkin olumlu tutum ve davranışlarında büyük oranda düşmenin meydana geldiği görülmüştür. Okulların bağlılık gösteren iş görenlere sahip oluşunun genellikle olumlu sonuçları olmasına karşın, adaletsiz yönetsel uygulamaların olması, bu iş görenleri okullarına yabancılaştırmaktadır. Greenberg'e (1990) göre de yöneticilerin adil davranmaları yetmez, bunların aynı zamanda adil görünmeleri de gerekmektedir (Balay, 2000; 49).

İş görenlerin örgüt özelliklerine ilişkin algıları üzerinde durularak, onların örgütsel hakkaniyet yönelimleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu noktada kaynakların adil dağıtımının, yani yönetsel kararların, ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlara ne kadar yansıdığı kadar; bu kararların ne şekilde alındığı da iş görenlerin hakkaniyet algılarını belirlemektedir. Bu konudaki bulgular, kaynakların adil dağıtımın, ödeme doyumuna etkisinin, karar alma sürecindeki adaletin etkisinden daha büyük olduğunu göstermiştir. Buna karşın kararların adaletle alınış biçiminin, iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarını, işveren müfettişlere yönelik güvenlerini yüksek düzeyde belirlediğini ortaya koymuştur. Sonuçlar ayrıca düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin bireylerin hakkaniyet algılarını zayıflattığını, bunun sonucunda bireylerin örgütü terk etme eğilimine girdiklerini göstermiştir (Balay, 2000; 66).



Sekil 1: Kaynakların Dağılımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet, Gerilim Çıkış Oranı, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki (Dailey ve Kirk 1992; 213).

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir (Yılmaz, 2004; 6):

- 1) Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
- 2) Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler,
- 3) Son olarak daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumu ve bununla bağlantılı olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı için, adaletle ilişkin olumlu kanaatin temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler. Örgüt genelinde adaletin hassasiyetle

gözetildiğine ilişkin bir izlenimin oluşturulabilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmada yöneticiler açısından önemli bir araçtır. Araştırmalar örgütsel adaletin iş tatmini ile ilişkili olduğunu, örgütsel bağlılığı açıklamaya katkıda bulunduğunu, çalışanın kendisini örgütüyle sosyal ve psikolojik açıdan ne derece bütünleştirdiğine işaret eden örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediğini, nezaretçilere duyulan güveni açıkladığını, işten ayrılma niyetini ters yönde tahminleyebildiğini göstermektedir. Bu sonuçların her biri, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütlerine kazanım sağlayacak biçimde oluşması açısından örgütsel adaletin önem arz ettiği görüşünü güçlendirmektedir. Örgüt içerisinde adaleti sağlayan politikalar, doğrudan ya da dolaylı yollarla, çatışmaların azaltılmasına yardım eder, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirir. Rutin faaliyetlerin sürdüğü dönemlerden ziyade hassas dönemeçlerden geçerken; kriz, ekonomik kısıntı, toplu pazarlık, kadro değişiklikleri, personel çıkarma söz konusu olduğunda veya küçülme, yeniden organizasyon ve benzeri örgüt geliştirme çalışmaları esnasında örgütsel adaletin işlevi belirginleşir (Karaeminoğulları, 2006; 10).

Örgütsel Adaletin Boyutları

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adaletle ilgili araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım Adaleti üzerinde yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır (Çakmak, 2005; 21).

Yapılan çalışmalar, kazanımların ve ödüllerin dağıtımındaki adillik kadar dağıtımı belirleyen prosedürlerin de önemli olduğunu göstermiştir (Yılmaz, 2004; 8).

2.1. Dağıtım Adaleti

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

toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005; 22).

Örgüt menfaati doğrultusunda hizmet vermesi beklenen çalışanlar, bir yandan da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla örgütsel sisteme dâhil olurlar. Örgütün başarısı için üyelerin ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, katkı sağlama ve karşılığını alma temeline kurulu birey-örgüt ilişkisinde paylaşırma sorununa öncelik kazandırmıştır. Popülist söylemde, örgüt açısından her çalışanın eşit derecede kıymetli olduğu iddia ediliyorsa da, gerçekte tüm çalışanların değerleri eşit değil ve çalışma ortamında her birinin payına düşen de aynı değildir. Bu gerçeklik ekseninde gelişen dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorunu ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006;11). Tyler'a göre: "Dağıtım adaleti, örgütsel adaletin ilk gerçek başlangıcıdır." (Yılmaz, 2004; 8).

Dağıtım adaleti kavramının temellerini, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Leventhal'ın Adalet Yargılama Modeli oluşturmaktadır. Kısaca belirtilirse, Adams'ın eşitlik teorisi ücret eşitsizliğine karşı verilen tepkiler üzerine odaklaşırken, Leventhal'ın modeli kişilerin kazanımlarının adillliğini değerlendirmekte proaktif olarak kullanıldığı çeşitli adalet kurallarının ortaya çıktığı koşulları incelenmiştir (Yılmaz, 2004; 10).

Adams'ın eşitlik teorisi, kısaca kişinin kendi kazanım ve katkılarını referans aldığı kişinin kazanım ve katkıları ile bir oran dâhilinde değerlendirildiğini ve bu değerlendirmeler sonucunda bir adaletsizlik algılayıp algılamadığını belirlemesi olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005; 22).

2.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların en çok ilgilendikleri konulardan birisidir. Katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulan eşitlik Teorisi, kişilerin kendi kazanım ve katkılarını başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve sonra bu ilişkilerin adillliğini bir oran

dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder. Bu tanıma göre kişi kendi kazanım/katkı oranını başkasının kazanım/katkı oranıyla karşılaştırır. Buradaki “başkası” karşılaştırmada referans alınan kişidir ve iş grubundan herhangi birisi, örgütteki bir diğer çalışan, aynı alandan bir kişi kısacası kişinin kendini karşılaştırabileceği hemen herkes olabilir. Ancak, kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir (Çakmak, 2005; 24).

Eşitlik Teorisi, Homans’ın Sayal Mübadele Teorisi ve 1950’lerde sosyal psikolog Leon Festinger tarafından geliştirilen Bilişsel Uyumsuzluk Teorisine dayanmaktadır. Bütün sosyal ilişkilerin de ekonomik ilişkilerdeki gibi bir tür mübadeleye dayandığını ve kişilerin mal ve hizmet alımında olduğu gibi sosyal ilişkilerinde de kazanç ve kayıplarını hesaplayarak ilişkilerine devam edip etmeyeceklerine karar verdiklerini ileri süren Sosyal Mübadele teorisinden hareketle Adams, Eşitlik Teorisini kişilerin örgütlerindeki mübadelelerinde veya alış veriş ilişkilerinde adalet için nasıl çabaladıklarını açıklayan bir model olarak tanımlamış ve çalışan-örgüt mübadelesinin iki esas unsuru kapsadığına işaret etmiştir; katkı ve kazanımlar (Çakmak, 2005;24). Homans’ a göre tüm sosyal etkileşimler bir tür değişimi ya da mübadeleyi içermektedir (Yılmaz, 2004; 12).

Adams’ın eşitlik teorisine göre çalışanlar aldıkları ücretin ya da benzeri ödüllerin adilliğini kendi katkı ve kazanımlarını, benzerlerin katkı ve kazanımlarıyla karşılaştırarak belirlemektedir (Yılmaz, 2004; 12).

2.1.2. Leventhal’in Adalet Yargı Modeli

Dağıtım adaleti kapsamında incelenen modellerden diğer model Leventhal’in (1976) Adalet Yargı Modelidir. Bu model Adams’ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımların adilliğini katılımı doğrultusunda

değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005; 28).

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

Esasen, herhangi bir dağıtımın ne derce adil olduğuna karar vermek ve dağıtımı adil biçimde gerçekleştirmek kolay bir iş değildir ve hatta gerçek dünyanın bazı yönleri hesaba katıldığında mümkün dahi olamayabilir. Çalışma ortamında, ücret, terfi ve ödüllerin, yetki ve sorumlulukların, görevlerin, iş yükünün adil biçimde dağıtılmaması olasıdır. Çünkü bütün topyekûn gözükmez. Dahası kaynakları mümkün olduğunca koruma ve harcamama kaygısı kimi zaman, dağıtımda adaleti sağlama gereğini gölgede bırakır. Bu açıdan bakıldığında, çalışma ortamında adaleti anlamak için dağıtımın adilliğini sorgulamak gerekli ise de yeterli değildir (Karaeminoğulları, 2006; 16).

2.2. Uygulama Adaleti (Prosedür Adaleti)

Prosedür adaleti kavramının temelleri Thibaut ve Walker (1975) tarafından adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Thibaut ve Walker, karar kontrolü ile süreç kontrolü ayrımını gerekli görmüşlerdir. Karar kontrolü, anlaşmazlıkla ilgili olarak varılan hüküm üzerindeki; süreç kontrolü ise anlaşmazlığı çözümlmek için gerekli delillerin toplanması, seçilmesi, sunumu, karar vericilerin ya da temsilcilerin belirlenmesi üzerindeki hâkimiyeti ifade eder. Hukuk platformundan sıyrılarak, örgütsel davranış açısından bakıldığında da karar ve süreç kontrolü kavramlarının ayrıştırılması ya da başka bir deyişle dağıtımın ve dağıtıma karar verme sürecinin birbirlerinden ayrı ele alınmaları anlamlı gözükmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde temsil edilmelerine, alınan kararlarda sorgulamalarına veya bu

kararlara itiraz etmelerine imkân tanıyan mekanizmaların bulunduğunu bilmeleri önemlidir (Karaeminoğulları, 2006; 17,18).

Örgütsel açıdan prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımını belirleyen prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre prosedür adaleti kavramı ile çalışanların örgütsel kararlarının adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmedikleri aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürle ilgilendiklerini savunmaktadır. Prosedür adaleti, örgütlerde dağıtım adaletinin açıklayamadığı durumları ifade edebilmektedir (Çakmak, 2005; 31).

Dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle prosedür adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır. Prosedür adaleti, ödül kararlarına varılmak için kullanılan süreç ve prosedürlerin adilliği anlamına gelmektedir. Prosedür adaleti, sistemin formel özelliğini yansıtmaktadır. Prosedür adaleti, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin algıdır (Yılmaz, 2004; 18,19).

Prosedür adaletinin örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Ancak bu durum tersten okunduğunda, prosedür adaletinin garanti altına alınmadığı bir örgütte koruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006; 19).

2.2.1. Kontrol Modeli

Thibaut ve Walker'ın Kontrol Modeli, prosedür adaleti araştırmalarının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu modele göre kişiler esas olarak kazanımları ile ilgilendirler ve kazanımlarının belirlenmesinde kontrol sahibi olmak isterler. Kontrol Modeli, kişilerin elde ettikleri kazanımlar olumsuz dahi olsa bunların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler mevcut olduğu takdirde kazanımların adil algılanacağı varsayımına dayanmaktadır (Çakmak, 2005; 31).

2.2.2. Değer Açıklayıcı Model

Kontrol Modeline göre kişiler esas olarak kazanımları ile ilgilenirler ve kazanımlarının belirlenmesinde kontrol sahibi olmak isterler. Bunun nedeni kişilerin, kazanımlarının belirlenmesinde kontrol sahibi oldukları takdirde, arzu ettikleri kazanımları elde edeceklerine inanmaları olarak açıklanmaktadır. Başka bir deyişle kişiler, Kontrol modeline göre, kazanımlarını doğrudan (karar kontrolü) etkileyemeseler bile kazanımlarının belirlenmesi sürecine katılarak dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol sahibi (süreç kontrolü) olmak isteyeceklerdir. Kontrol modelinin bu yaklaşımı prosedür adaletine araçsal bakış açısını yansıtmaktadır. Araçsal bakış açısına göre kişiler dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol (süreç kontrolü) sahip olmak isterler ve bu gerçekleştiğinde de arzu ettikleri kazanımları elde edemeseler bile kazanımları adil algırlar. Tyler, Rasinski ve Spodick süreç kontrolünün kazanımlarla ilişkilendirilmeyen, değer açıklayıcı bir yönü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, otoritelerin kararlarını etkilemese bile kişilerin kazanımlarının belirlenmesi sırasında kendilerini ifade etmelerine önem cemreleri olarak açıklanmaktadır. Tyler, Rasinski ve Spodick (1985) bunu değer açıklayıcı model olarak adlandırmıştır (Çakmak, 2005; 34,35).

Değer-Açıklayıcı Model, kişilerin kendi bakış açılarını belirtmelerinin yani kişilere söz hakkı verilmesinin karara etkisi olup olmamasına bakılmaksızın kişiler tarafından istendiğini vurgulamaktadır. Burada kullanılan söz hakkı, bireyin karar verilmeden önce karar vericiye bakış açısını açıklama derecesi olarak tanımlanabilir. İnsanlar söz hakkı için kendilerine olanak tanınmasını önemli bulurlar, çünkü bu bireye diğerlerinin kararlarını etkileme şansı da tanır (Yılmaz, 2004; 22).

2.2.3. Grup Değeri Modeli

Grup değeri modeli esas olarak iş örgütlerinin (ve diğer grupların) kişiler için para ve diğer maddi kazanımlardan çok daha fazla şey ifade ettiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu modele göre kişiler bir grubun üyesi olmayı ve gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı isterler, çünkü grup üyeliğini sosyal statü ve özsaygıyı elde etmede bir araç olarak görmektedirler. Bu nedenle kişiler sosyal statüleriyle ilgili

kendilerine bilgi sağlayan sembol ve işaretlere karşı çok duyarlıdırlar. Kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan bu sembol ve işaretleri değerlendirmede ise kişilerin üç ilişki sel unsura dikkat ettikleri saptanmıştır: tarafsızlık, güven ve konum (Çakmak, 2005; 36).

Grup-değeri modeli, ilişki temelli bir modeldir. Kişisel çıkar modeli gibi araçsal değildir. Grup-değeri modeline göre prosedürlerin adil olmasının önemi sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamaz. Kişiler ait oldukları grupla uzun dönemli ilişkiler geliştirmek ve kendilerine değer verildiğini hissetmek isterler(Yılmaz, 2004; 24).

2.2.4. Prosedür Tercih Modeli

Leventhal ve arkadaşlarının geliştirdiğı Prosedür Tercih Modeli, prosedür adaleti algılamasına yol açan kriterlerin neler olduğunu belirtmesi açısından önemlidir (Yılmaz, 2004; 25).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'in Adalet Yargı Modelinin bir uzantısı niteliğini taşımaktadır. Prosedür tercih Modeli, kişilerin dağıtım prosedürlerinin adillliğini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri tercih ettiklerini ileri süren bir yaklaşımdır. Leventhal, Karuza, Fry kişilerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili yedi unsuru göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlar (Çakmak, 2005; 37):

1. Karar alan ajanlarının seçimi ile ilgili prosedürler.
2. Ödül dağıtımında kullanılacak prosedürler.
3. Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması ile ilgili prosedürler.
4. Karar sürecinin yapısının tanımlanması ile ilgili prosedürler.
5. Karar alıcının gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların tayin edilmesi ile ilgili prosedürler.
6. Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin prosedürler.

7. Adil olmayan dağıtım prosedürlerinin değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürler.

BÖLÜM 3- BİREY ORGANİZASYON UYUMU

İşgörenin, örgütün işlevsel çevresini oluşturan göreve, işakımına ve yetke sıradizinine uyumu, hem örgüt açısından, hem de işgören açısından önemlidir. İşgörenin uyumsuzluğu yeğınleştiğı ve süreğınleştiğinde, ruh sağılığı tehlikeye girdiğı gibi, örgütün etkililiğı de tehlikeye düşer. Geleneksel örgütün uyumu sağılama girişimi, işgören üzerinde sıkı bir denetim kurmaktır. Yakından ve sürekli denetim yoluyla iş görenin örgütün işlevsel çevresine uyumu sağılamaya çalışır. Oysa yakından sürekli izlemenin işgöreni uyumsuzluğa ittiğı artık benimsenmiştir. Geleneksel örgüt, ayrıca disiplin sistemini uyum sağılamak için kullanır. Çağdaş yönetim kuramlarında bu tür bir disiplin uygulamasını uyumu sağılamak için sakıncalı bulmaktadır. Çağdaş yönetim kuramları işgörenlerin uyumunun sağılanması için daha değışik yöntemlere başvurmaktadır. Psikolojik danışmanlık ve rehberlik bunların başında gelmektedir. Yönetmenlerin demokratik önderlik uygulamaları, işgörenlerin örgüte uyumunu sağılamada etkili olabilmektedir. Yönetmenlerin etkili ve çok yönlü çalışan bir iletişim ağı kurmaları; birimler ve işgörenler arasında takım çalışmasına elverişli bir eşğüdüm kurmaları, işgörenlerin uyumsuzluğunu azaltabilmektedir. Ayrıca yönetime katılmaları yeter düzeye çıktığında, işgörenlerin hem işten doyumları, hem de örgüte uymaları artabilir (Başaran, 1991; 237,238).

Psikoloji alanında özellikle kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve sosyal çevreyle bireylerin uyumlu bir etkileşim içinde olup, olmadıklarının saptanmasına benzer bir şekilde, örgütsel davranış alanında da uyum çalışmaları genel olarak birey ve çevresel koşullar uyumu (person-environment fit / P-E fit) başlığı altında dört temel teorik uyum düzeyinde incelenmektedir. Bunlardan ilki, en yaygın şekilde kullanıldığı ve bu çalışmada da esas alındığı üzere bireylerin ve çalıştıkları organizasyonun değıerler sistemi arasındaki (person-organization fit / P-O fit) uyum (Bkz: Cable ve Judge, 1997; Kristof, 1996; Chatman, 1989, 1991) düzeyidir. Bu teorik yaklaşımın temel nedeni, örgüt kültürünün odak noktasını varsayımlar, değıerler ve inançların oluşturmasıdır

İkinci uyum düzeyi ise örgüt liderleriyle, örgüt amaçları arasında gerçekleşmektedir (Yahyagil, 2005).

Değer, bir nesne, işlem, düşün ve eylemin örgüt için taşıdığı önemi belirleyen nicelik ve niteliğidir. Değerler bir nesne, işlem, düşün ve eylemin değerlendirilmesinde araç ve ölçünler olarak kullanılır. Örgüt geliştirildiğinde değerlere göre elindeki seçenekleri birbiriyle karşılaştırarak seçimini yapar. Örgüt ölçmek istediği nesne, düşün ve eylemin seçeneklerini elindeki değerlere göre ölçer. Örgütün değerleri kendi içinde dirik bir yapıdadır. (Başaran, 1982; 180). Bireysel farklılıkların bir diğer kaynağıdır. Hem kendi davranışlarımızı hem de diğerlerini tutum ve davranışlarını değerlendirme işlevi görürler. Değerler kişiden kişiye farklılık gösterirler ve belirli bir biçimde davranma ya da yaşamının bunun tersi bir biçimdeki davranış ve yaşam biçimine kişisel ya da toplumsal olarak tercihimizi belirten sürekli inançlarımızın sonucudur. İyi ile kötüyü, doğru ile yanlış bulmamızı sağlar. Değerle büyüme ve olgunlaşma sürecinde öğrenilirler. Çevremizi saran kültür, toplumlar ve örgütler değerlerimizin biçimlenmesinde rol oynarlar. Önceleri aile, sonra çevremizi saran topluma sosyalizasyon süreciyle uyum sağlar ve değerlerimizi kazanırız. İş ahlâkı (etiği) konusunun önem ve ağırlık kazanmasıyla işletmeler değerler üzerinde daha fazla eğilmeye başlamışlardır. Değerler neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren inançlar olduğundan ahlâki (etik) davranışın oluşmasına da yol gösterirler (Can, 2006; 93). Değer hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Her bireyin herhangi bir konuya veya kişilere karşın belirgin değerleri vardır. Her birey bir örgüte girerken nelerin olması veya nelerin olmaması hakkında belirgin düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerler yatar. Değerler çevremizde oluşan insanlarla kurmuş olduğumuz ilişkilerle öğrenilir. Bunun dışında, içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlar. Eşitlik, demokrasi, adalet, başarı, barış hep kültür içerisinde belirli pekiştirmelerle sahip olduğumuz değerler bütünüdür. İnsanların sahip olduğu değerler nispeten istikrarlı ve tutarlıdır (Özkalıp ve Kirel, 2001; 98). Okulda bir arada olan insanlar arasındaki ilişkiler, bürokratik kurallardan çok ortak değerler etrafında gerçekleşir (Şişman, 2004; 101). İşgörenin kişisel değerleri ile görevlerinin değerlerinin bağdaşması önemlidir. Bir iş görenin yaşamı boyunca geliştirdiği değerlerle görevinin

değerleri arasında uyumsuzluk ve çatışma ne denli yüksekse, işgörenin çatışmaya düşmesi ve zorlanması da o denli artar (Başaran, 2006; 427).

Araştırmalar, değer ve önceliklerin belli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve o örgütle olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir. Birey örgütün değerlerini gerçekten ödülleyici ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Güçlü örgütsel değerler, hem içten gelerek benimsenen ve hem de yaygın şekilde paylaşılan değerlerdir. Böyle değerler eylemleri, tutum ve yargıları anlık amaçların ötesinde, daha nihai amaçlara yöneltirler (Balay, 2000; 102). Uyma davranışı rekabetin tam tersidir. Yani zaman zaman fedakârlık gösterilerek ilişkiler olumlu tutulmaya çalışılır. Bu da bireylerin örgütte konumu ile ilgili bir avantaj sağlar (Özkalp ve Kirel, 2001; 640).

Değerleri benimseyen çalışanlar, belli kurallar içinde hareket edecekleri için, hem aralarındaki bağlılık artacak hem de onların davranışlarını teker teker öğrenmeleri gerekmeyecektir (Özkalp ve Kirel, 2001; 585).

Örgüte uyum, grup üyeliğinin ilk koşuludur (Bursalıoğlu, 2003; 45). Grupların en büyük özelliklerinden biri de üyelerin uymak zorunluluğu duydukları normlar geliştirmeleridir. Norm, bir grup içinde herhangi tür davranışın uygun, hangi tür davranışın ise istenmez olduğunu belirten kurallar sistemine denir. Gruplar için normalar, ortak birer davranış biçimi, ortak tutumlar ve inançlar, yaptıkları işlerine karşı geliştirdikleri ortak duygular olabilir. Grubun işlevlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesi için, grup üyeleri arasında, işlerin nasıl yapılacağı konusunda bir anlaşma olması gerekir. Öte yandan grubun değişen koşullara uyum gösterebilmesi de önem taşır (Özkalp, 1999; 188).

Eldeki bulgular; işin özellikleriyle bireyin kendinde bulduğu özellikler arasındaki uyumun; işin gerçekleştirilmesinde araçlar arasındaki uyumun; işin gerçekleşmesinde araçlar arasındaki ilişkinin önceden görülebilmesinin; işin gerekleriyle diğer rollerin gerekleri ile arasındaki uygunluğun iş doyumunu etkilediğini göstermiştir. Birey-örgüt tercihlerinin uygunluk arz etmesinin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yükselttiği tespit edilmiştir. İşe alınan kişi örgütündeki yaygın değerleri

paylaştığında daha fazla doyum sağlamak ve örgütte kalma isteği artmaktadır. Ayrıca ilginç bir şekilde işe alınan kişinin tercihleri, bir yıl içinde örgütün değerleriyle daha sıkı kaynaştığında, doyumda yükselme olduğu görülmüştür. Örgütün doyumsuz işgörenlere sahip olmasının ise değişik maliyetleri olabilir. Bunlar daha çok denetim, düşük toplumsal ilişkiler, yakınma, denetime daha çok zaman ayırma ve sonuçta örgütün toplam etkiliğinde düşüşün olmasıdır. İşlerinde hoşnut olmayan, koşullarını beğenmeyen işgörenin bir şekilde işten ayrılma yolunu seçtikleri görülmektedir. Konuyla ilgili olarak ayrıca, örgütten ayrılanların, yaptıkları işin beğenilmesinden, başarı duygusundan az doyum sağladıkları görülmüştür (Balay, 2000; 137,138).

Kişiler kendi çıkarlarına uygun sonuçlar elde edeceklerini düşündüklerinde uyma davranışını gösterirler (Can, 2006; 276). Davranışların nitelikleri insanlar arası ilişkiler ve etkileşimde önemli olduğu kadar, görevin yerine getirilmesinde beklenen başarının iş huzuru ve uyum sağlanmasında etkili olmaktadır (Taymaz, 2003;73). Grup yöneticilerin kararlarını benimser ve uyar ise doğal bir sonuç olarak üretim artışları görülür. Burada grubun bağlılığı, grubun üretimde koyduğu standartlara uyma demektir (Özkalp, 1999; 181).

Bir okulun, eğitim sistemi ve kurumun amacına bağlı olarak etkin verimliliğe sahip olması, öğretmenin, okul yöneticisinin okul ve eğitim sisteminin amaç ve değerlerinin benimseme derecesine bağlıdır. Öğretmenin, kendisine başvuru kaynağı olarak seçtiği amaç ve değerler, okulun amacını etkileyebilmektedir. Bir öğretmenin, öğretmenlik mesleği, öğretim işi, öğrenci, okul ile çalışma grubu gibi okul içi başvuru gruplarının amaç ve değerlerini benimseme derecesine göre, iş başarısında farklılıklar görülebilmektedir (Celep, 2000; 1).

Bir işgören örgütün değer ve düzgülerini benimseyip örgütü ile ne derece özdeşleşmiş ise örgütünün kendisine ayıklayıp özümleyip çevirerek gönderdiği bilgiyi de o derece benimser (Başaran, 1982; 166).

Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki kavramının birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi gerekir (Tahiroğlu, 2003; 20).

Bir örgütteki işlerin nitelikleri, örgütün özellikleri işgören tatminini, iş gücü devrini ve devamsızlığını dolayısıyla da kaliteyi etkilerken, toplumun değer yargıları ve standartları da işgörenlerin örgütten işgörenlerin örgütten ne olması gerektiğini etkileyecektir (Kaynak, 2000; 26).

Grupların içyapılarında olduğu gibi gruplar arasında da değişiklikler, farklılıklar olabilir. İşte bu farklılıklardan bir tanesi, grubun bağlılık derecesidir. Grupların davranışlarında farklılık yaratan etmenlerden en önemlisi grup bağlılığıdır. Grup üyeleri birbirleri ile ne kadar yüksek olursa, üyeler grup standartlarına o kadar fazla uyum gösterecektir (Özkalp, 1999; 181).

3.1. İnsan Kaynaklarının Seçimi

Bir örgütün insan kaynağı talebi, belirlenen örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için gereksinme duyulan insan gücü miktarını ifade etmektedir. Burada önemli olan “Örgütün belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken iş faaliyetlerin gerçekleştirmek üzere hangi nitelikte ne kadar iş gücüne ihtiyaç vardır?” sorusunun cevabıdır (Tortop 2006; 92).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmede liderliği teşvik eden, şirket, hedef ve stratejileriyle bütünleşmiş, tutarlı değişimi destekleyen, esnek çalışma ilkelerini, iş yerine bağlılığı ve motivasyonu geliştiren, adil performans ve ücret sistemlerini içeren bir yapılanmayı ifade etmektedir (Gürüz ve Özdemir, 2004; 36).

Amaç, en isabetli kararların verilmesi, yani işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir. Bunun için işgören sağlama sürecinin tüm aşamalarına gerekli özen gösterilmesi gerekir. İş gören temin ve seçiminden söz edebilmek için, öncelikle işletmenin iş gücü ihtiyacı ya da açığının var olması ve bu açığın da “boş-doldurulması gereken işler” biçiminde sonuç vermesi gerekir. İş gören temin ve seçiminin uygun şekilde yapılabilmesi için sadece işgören açığının varlığının bilinmesi yeterli olmaz. İhtiyacın sayı ve nitelik yönünün de tanımlanması gerekir (Kaynak, 2000; 113).

3.1.1. Aday Toplama- Araştırma Aşaması

Personel arama ihtiyacı, örgütün içinde bulunduğu koşullardan ve amaçlardan kaynaklanmaktadır (Tortop, 2006; 91).

Aday toplama, diğer bir deyişle araştırma aşaması, doğru insan kaynağının bulunması ve işletmeye çekilmesi faaliyetlerini içerir (Gürüz ve Özdemir, 2004; 109) .

Bu aşamada amaç, içinden işletmenin ihtiyacını karşılayacak personelin seçilebileceği bir “aday grubu veya havuzu” oluşturmaktır. Yarar ve maliyeti de düşünerek, mümkün ve uygun olduğu ölçüde çok sayıda adayın araştırılıp bulunması; istediğimiz sayıda ve özelliklerde işgörenin seçilebilmesi olasılığını arttıracaktır (Kaynak, 2000; 114).

Aday toplama aşamasında işletme içi ve dışı kaynakların rasyonel biçimde kullanılması önemli bir konudur (Gürüz ve Özdemir, 2004; 111). İşletme içi veya dışı kaynakların çeşitli yöntemlerle istenen sayı ve nitelikte işgören adaylarının cezp edilmesi ve iş için başvurulmasının sağlanması söz konusudur (Kaynak, 2000; 114).

3.1.2. Seçme Aşaması

Seçim yetenekleri, becerileri, ilgileri ile işletmenin ihtiyaçlarına en iyi yanıt verecek adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi sürecidir. Bu süreç çeşitli kaynaklar yoluyla işletmeye başvuranlar arasından çok sayıda kişinin elenmesi ve en uygun kişinin seçilmesini ifade eder (Gürüz ve Özdemir, 2004; 127).

Kurumun devamlılığın sağlayacak personelin seçilmesinin, kurum için taşıdığı önemden kaynaklandığını görebiliriz. Kurumun stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek kişilerin bulunması günümüzde çok kapsamlı bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle küreselleşme süreciyle birlikte her etkinliğin önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana davranışsal ve teknik yeterlilikleri gelişmiş eleman ihtiyacının belirlenmesi, belirlenen pozisyonlara uygun kişilerin yerleştirilmeleri önemli bir süreç haline gelmiştir (Ersen, 2005; 132).

İşgören seçiminin temel amacı örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak, çoğunlukla işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilir. İşte bu noktada kimin seçileceği büyük önem taşır. Burada seçim kriteri, bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığını anlamaktır. Bu değerlerin hepsi olmasa bile bir kısmının örgütünkilerle tutarlılık taşıması seçimde önemli bir rol oynayabilir. Seçim sırasında adaylara örgütün yapısı ve çalışma değerleri konusunda da bilgi verilir. Eğer birey bu değerlerle, kendi değerleri arasında bir çatışma olduğunun farkına varırsa, başvurusunu geri alabilir. Böylece seçim iki yönlü bir caddeye benzer, yani ya işveren beğenmez ya da başvuruda bulunan örgütün değerlerini beğenmeyerek, başvuramaz (Özkalıp ve Kırel, 2001; 205).

Bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında rol oynayan en önemli faktör insan gücü, yani entelektüel sermayedir. Yapılan araştırmalar gelişmiş ve başarıya ulaşmış işletmelerin en belirgin özelliklerinin çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olduklarını ve bu kaynağı da sürekli geliştirdiklerini göstermiştir. Bu tür kurumlara girmek çok zor ve kapsamlı olmakla birlikte, kurumdan ayrılma veya çıkarılma oranı son derece düşük olmaktadır. Seçim sürecinin tüm aşamalarında uyulması gereken temel felsefe, “doğru işe doğru eleman” olmalıdır. Bu şekilde bir insan kaynakları yöneticisinin de en temel görevlerinden biri de kurum kültürüne ve işe uyan kişilik ve yetenekte bireyleri bulup işe seçme becerisine sahip olmaktır (Gürüz ve Özdemir, 2004; 108).

Eleman seçme sürecinin en önemli işlevlerinden bir tanesi de doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesiyle yakalanacak verimlilik çıktısıdır (Ersen, 2005; 132). İş gören ihtiyacının iyi tanımlanmaması ve yeterli büyüklükte aday kitlesinin oluşturulması ölçüsünde işe uygun kişilerin seçilmesi olasılığı artacaktır. (Kaynak, 2000; 115).

Seçme süreci; seçilen bireylerden, değerleri örgütsel değerlerle uyumlu olanları almaya ve uyumsuz olanları ise dışarıda bırakmaya hizmet ederken, sosyalleşme, örgütün çıkarlarına uygun düşünme ve eylemde bulunmayı telkin ettiğinden üyelerin, örgütüne benzeyen daha fazla değer alması demektir. Buna göre örgütler, hem işe aldıklarını seçme, hem de üyesi olanları eğitime üzerinde yoğunlaşarak kişisel değerler

modeli ile örgütsel değerler modelinin benzeşik ve uyumlu hale getirmeye çabalar (Balay, 2000; 104).

Seçim sürecinin her aşaması ile amaçlanan, adayların bilgisi, becerileri, yetenekleri, eğitimi, deneyimi ile ilgili özellikleri hakkında daha çok ve doğru bilgiyi elde etmek, böylece en doğru seçimi yapmaktır (Gürüz ve Özdemir, 2004; 127).

Çalışanları el de tutmak için makul işe alma uygulamaları şunlardır (Tahiroğlu, 2003; 242):

- Çalışan memnuniyetini yaratmak için mümkün olduğu kadar eğitim sağlamak,
- Sorumlulukları çalışanlara yaymak ve kendi takımları için hedefler belirlemelerini sağlamak,
- Kilit noktadaki çalışanları işte tutmak ve işe çekmek için ek ücretler geliştirmek,
- Hedef belirleme oturumları yapmak.

Seçim sisteminin algılanan adilliği örgütün çekiciliği, örgütü başkalarına önerme gibi olumlu tutum ve davranışlarla ilişkilidir (Yılmaz, 2004; 74).

Schuler' e göre seçim prosedürlerinin sosyal olarak geçerliliğini şu dört faktör etkiler (Yılmaz, 2004; 70):

1. Başvuranların iş gerekleri ve örgüt hakkında aldığı bilgi,
2. Seçim prosedürü ya da karar sürecine başvuranın kontrol ya da katılımının derecesi ve oranı,
3. Seçim prosedürünün şeffaflığı,
4. Seçim sonuçlarına ilişkin başvuru alan kişiye verilen geri bildirim şekli

3.1.3. Oryantasyon ve İşe Yerleştirme Aşaması:

Yerleştirme-oryantasyon süreci yeni personelin işe ve işletmeye en kısa sürede uyumunu sağlamayı amaçlayan bir aşamadır. Oryantasyon (işe alıştırma); yeni elemanların işe, işletmeye en kısa sürede uyumunu amaçlayan bir kurum içi iletişim sürecidir. Yeni işe giren elemanlar için ilk dönemler oldukça önemlidir. İlk aylar her iki tarafın da birbirini tanıma ve ilk izlenimlerini oluşturma dönemi olduğundan, bu dönemde çalışan tarafından yapılan hatalar onun kişisel imajını etkilemektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki işe giren pek çok kişi ilk 2-3 aylık dönemlerde işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sorunları nedeniyle işten ayrılmaktadırlar. Bu da her iki tarafa da maliyet, zaman kaybı ve stres getirmektedir. Özetle oryantasyon sürecinin üzerinde durulmayıp önemsenmemesi, yeni işe giren kişide düzeltilmesi zor bir motivasyonsuzluk ve hayal kırıklığı yaratmakta, yanlış bilgilenme, hata yapma, işten ayrılma gibi pek çok güçlüğün başlangıcı olmaktadır. Bunun için oryantasyon sürecinin planlanması ve bu sürece tüm çalışan ve yöneticilerin destek vermesi gerekir (Gürüz ve Özdemir, 2004; 158).

Oryantasyon hem insan kaynağı seçim sürecinin bir aşaması hem de eğitim yöntemlerinden biridir. Oryantasyon, yeni çalışanların kuruluşun kuralları, değerleri, politika ve süreçleriyle tanıştırılması süreci olarak tanımlanabilir. Kuruma yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlama öncesi veya ilk işe başladığı günlerde işe alıştırma-oryantasyon eğitimi verilir. Bu eğitimde amaç, kişinin kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine, işletmenin yöneticilerine, kurumun kurallarına uyumunu sağlamaktır. Bu eğitimin önemsenip, çalışana yeterli sürede ve nitelikte verilmiş olması adayın işini, kurumun yapısını kısa sürede kavrayıp, başarılı olma, kuruma yarar sağlama ve motive olma düzeyini arttıracaktır. Oryantasyon süreci yeni göreve başlayan ve korku, çekingenlik gibi duygular içinde olan bireylerin sormaya cesaret edemediği soruları sorması ve kurumun diğer personeliyle sosyal ilişkiler kurup geliştirmesi açısından önemlidir. Oryantasyon programlarında mutlaka belirli yöneticilerin özellikle bu iş için görevlendirilmeleri ve bu eğitimi verme konusunda bilinçlendirmeleri gereklidir. Bu eğitim programının içeriğinde ise işin teknik boyutlarıyla ilgili enformasyon kadar, işin sosyal boyutları da değerlendirilmeli;

çalışanın işe uyumunu sosyalizasyonunu sağlayacak iletişim sağlanmalıdır (Gürüz ve Özdemir, 2004; 127).

Oryantasyon süreci, çalışan ve işverenler açısından değerlendirilebilir. Konu, işveren ve yöneticiler gözüyle değerlendirilecek olursa bu aşamada; işe alınan personel işletmeye, işiyle, çalışma arkadaşlarıyla, üstleri ile tanıştırılır. Oryantasyon sürecinde yeni personele; işletmenin yapısı, ürettiği ürün ve hizmetler, çalışma şekli, üst-ast ilişkileri, işletme içindeki iletişim şekli, prosedürler, yazılı ve sözlü kurallar vb. bilgiler aktarılmaktadır. Oryantasyon plânı şu amaçları içermelidir (Gürüz ve Özdemir, 2004; 158):

- Kurumun beklentilerini öğrenmesi sağlanmalıdır. Bunlar ayrıca hazırlanacak el kitabında bulunan temel politika ve prosedürlerdir.
- Kurumun elemana verdiklerini öğrenmesi sağlanmalıdır.
- Herhangi bir konuda yardım ve bilgiyi nasıl sağlayacağı açıklanmalıdır.
- Yöneticilerle çalışanlar tanıştırılmalıdır.

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar. İşgören yeni işe girdiği zaman işletme çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Yönetim ise bu uyumu hızlandıracak oryantasyonu çalışanından esirgememelidir (Gürüz ve Özdemir, 2004;159).

3.2. Birey-Organizasyon Uyumunun Bileşenleri

3.2.1. İş Analizi

İş analizi, bir işin unsurları ile onun çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik çalışmalardır. Diğer bir deyişle iş analizi bir işin içeriğinin, gerekliliklerinin niçin ve

nasıl yapıldığının saptanması işlemi olarak tanımlanabilir. İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000; 54).

İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur (Kaynak, 2000; 52).

İş analizi mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi ve sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlar. Yeterli bilgi olmadan uygun yönetsel kararların alınmayacağı açıktır. Organizasyondaki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. Her işin bir amacı olmalı ve her iş organizasyonunun amaçlarına uzanan bir zincirin halkası gibi görülmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerini o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılabilir (Ünal, 2003; 4,5).

İş analizi yaparken dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan bir tanesi de iş akış süreçlerinin de çıkarılmasıdır. İş akış süreçleri işlerin analizini daha rahat ortaya çıkarmamızı sağlar (Ersen, 2005; 132).

İş analizinin amaçları şunlardır (Tahiroğlu, 2003; 112):

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını belirlemek ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak,
- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Performans standartlarını belirlemek,

- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- İş değerlendirmesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

İş gören seçerken kullanılacak ölçüt, adayın işe uygunluğudur. İş analizi yapılmadıkça, daha doğrusu işin gerekleri belirlenmedikçe işe alınacak elemanın niteliklerini saptamak olanaksızdır. İşe alınan işgören iş analizinden elde edilen verilere göre o işin özelliklerine uygun biçimde işe yerleştirilirler (Ünal, 2003; 13).

İş analizlerinden verimli sonuçlar elde edilebilmesi için, elde edilen sonuçların güvenilir, geçerli ve kapsamlı olması gerekmektedir (Tortop, 2006; 56).

İş analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/ fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir (Tahiroğlu, 2003; 111).

3.2.2. İş Tanımı

İş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği bilgilere iş tanımları denir (Kaynak, 2000; 60).

İş tanımının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. İş tanımı, işin kimliği dışında, işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir. Bu temel amaçlarla yapılan iş tanımları; personel seçiminde, personelin yönlendirilmesinde, eğitilmesinde ve performans değerlendirmesinde yararlı olmaktadır. İş tanımlamalarında dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, iş tanımının işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlaması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır ifade ile yapılmasıdır. Seçme, yerleştirme ve

performans değerlendirme aşamalarında iş tanımları büyük önem arz etmektedir (Ünal, 2003; 42).

Rollerin ve görevlerin tanımlı olmadığı kurumlarda işler karmaşık ve içinden çıkılmaz bir hal alır (Ersen, 2005; 132).

İş tanımının amaçları şunlardır (Tahiroğlu,2003; 113):

- İşin yapılma amacını belirlemek,
- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak,
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek,
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek.

Genel olarak iş tanımları üç bölümden oluşmaktadır (Tortop, 2006; 57):

➤ Birinci bölüm, “iş kimliği”; İşin adı, kodu, bağlı bulunduğu bölüm, iş tanımının hazırlandığı tarih gibi bilgiler yer alır.

➤ İkinci bölüm, “işin özeti”; işin amacını, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren bölümdür. Bu kısımda, iş, diğer işlerden ayırt edici özellikleri belirtecek şekilde yazılmalıdır. İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açıkça ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde yazılmalıdır.

➤ Üçüncü bölüm, “makine ve malzemeler” işin kim tarafından gözetim ve denetim altında bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk, çalışma koşulları, iş riski ve kişisel nitelikler gibi konulara yer verilmektedir.

3.2.3. İş Gereklere

İş gereklere; belirli bir işi yerine getirebilmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. İş tanımları, işin profili iken, iş gereklere işin istediği çalışan profilidir (Ünal, 2003; 44).

Aranan özellikler ilgili pozisyonun gereklerine göre değişir. (Capital, 2004; 30) İş gerekleri iş analizi s¼recinde toplanan bilgilerle ve genellikle de iş tanımlarının hazırlanmasından sonra, iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumlulukları temel alarak hazırlanır (Kaynak, 2000; 63).

İş gerekleri çalışmasında çalışanların iş açısından d¼rt özelliği tespit edilir (Tahiroğlu, 2003; 113):

- 1) Fiziksel Özellikler: İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlar.
- 2) Zihinsel Özellikler: Planlama yeteneği, analitik d¼ř¼nme, hafıza, konsantre olma.
- 3) Duygusal ve Sosyal Özellikler: Sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme vs.
- 4) Davranışsal Özellikler: Kişinin bilgisini ne ölç¼de davranışa yansıtığı.

İş gerekleri, belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Yani iş gerekleri çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş gereklilikleri bir işin başarı ile yerine getirilebilmesi için o görevde çalışacak kişilerden sahip olmaları beklenen minimum kalifikasyon d¼zeyinin ne olması gerektiğini ortaya koymaktadırlar. İş analizinden elde edilen verilere dayanarak, iş gereklilikleri işin en etkin şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi d¼zeyi, yetenek, eğitim, deneyim, beceri ve sahip olunması gerekli sertifikaları belirlemektedir (¼nal, 2003; 47).

Personelin işe alınması s¼recinde en önemli husus kuşkusuz işin gerekleri ile iřg¼renin nitelikleri arasındaki uygunluğun sağlanmasıdır (Kaynak, 2000; 57).

Bir iş gerekleri formunda, Beceri gerekleri (eğitim, deneyim, özel bilgi ve yetenek), çaba gerekleri (bedensel çaba, d¼ř¼nsel çaba),sorumluluk (malzeme ve makine sorumluluğu, g¼zetim sorumluluğu, diğer kişileri koruma sorumluluğu, mali sorumluluk ve iş ilişkileri sorumluluğu), çalışma koşulları (iş çevresi ve iş riski) ve

diğer konular (yaş, cinsiyet, askerlik) gibi bilgileri öğrenmeye yönelik sorular yer alır (Tortop, 2006; 58).

Yöneticiler, Grup üyelerinin kişililerini ve yeteneklerin daha iyi bildikleri için, kendi aralarında iş bölümü yaparak, üyelerin özelliklerine uygun işleri onlara verebilir. Bu durum, Yöneticiler açısından ileride doğacak sorunları önler ve bireylerin başarısını ve gücünü pekiştirir (Özkalp, 1999; 180).

3.2.4. Eğitim Plânlaması

Eğitim planlaması, örgüt için gerekli insan kaynağının sağlanması ve yetiştirilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Tortop, 2006; 68).

Eğitim plânlaması; eğitimin kısa ve uzun süreli hedeflerinin kestirilmesi, eğitimdeki nicel ve nitel gelişmelerin gözlemlenmesi, eldeki parasal ve insan kaynaklarıyla ulaşılabilecek istenilen hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin hesaplanmasıdır (İşman ve Eskicumalı, 2003; 3).

Çalışma yaşamında yer alan bireyler, başarı için kendilerini sürekli olarak yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada çalışanların kişisel gelişim ihtiyacı ve değişimi takip etme zorunluluğu işletmeleri yeni sorunlarla uğraşmak zorunda bırakmaktadır. Yeni sorun ise değişimlere ayak uydurabilmek, çalışanları yeni görevlere, yeni teknolojilere hazırlamak için sürekli eğitmektir. Bu şekilde yaşanan hızlı değişimler ve artan eğitim ihtiyacı öğrenen organizasyonlar kavramı ve bu şekilde yapılandırılan örgüt yapılarını ortaya çıkarmıştır. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, sürekli problem çözmeye oryante olurlar ve aşına olmadıkları farklı durumlarla karşılaştıklarında duraksamak yerine sorunu çözmek için hevesle yaratıcılıklarını kullanırlar. Öğrenen organizasyonlar değişen çevreye nasıl uyum sağlayacağını araştırır (Gürüz ve Özdemir, 2004; 162).

Eğitim, bireylerin beceri, düşünce ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlayan bir süreçtir (Ünal, 2003; 49).

3.2.5. Kariyer Plânlaması

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca geliştirdiği tutumları, bilgi düzeyi ve yeterlilikleri gibi zaman içinde iş faaliyetleri ve pozisyonları bütünüdür (Gürüz ve Özdemir, 2004; 184).

Kariyer olgusunu temelde birey ve organizasyon olmak üzere iki boyut gösterir. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca, giderek gelecekte de, nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. İkinci boyutu, bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Önce ilke olarak şunun saptanması gerekir: işletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerin gerektirdiği felsefenin bilincinde kalarak, kariyer planlaması doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uydurmak zorunda olmalıdır. Bu ilke ilgili literatürde “amaçların bütünleşmesi” kavramıyla somut olarak belirlenir ve organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gerektiğini yansıtır. Organizasyon bu uyumu sağlayamadı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdülere yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemez (Kaynak, 2000; 230,231)

Kariyer yönetiminin önemli bileşenlerinden biri de terfilerdir. Terfiler, çalışanlara statü, daha yüksek ücret getirdiği gibi kişiye örgütteki değerini de sembolize eder ve kişinin örgütsel destek algısını olumlu yönde etkiler (Yılmaz, 2004; 106).

3.2.5.1. Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer plânlama ise, yönetimin çalışanlar adına, onların kariyer hedeflerini plânlama sürecidir (Gürüz ve Özdemir, 2004; 185).

İşletme bazında bir kariyer modeli oluştururken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamında içerileceğinin belirlenmesidir. İşletmeler kendi organizasyonlarının tepe noktalarına yükselişi başıboş ve düzensiz değildir. Başka

deyimle, yukarıya tırmanacak bireyleri seçecek ve kariyer politikalarında yükselmelerine yardımcı olacaklardır (Kaynak, 2000; 240,241).

Kariyer yönetimi ve planlaması hiyerarşik yapılarda nispeten daha kolaydır (Tahiroğlu, 2003; 142).

İş görenlerin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinimleri ile karşılaştırma, ilintilendirme, uyumlandırma fonksiyonunu işletmelerde çoğu kez yöneticilerin ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanların üstlendiğini görmekteyiz. Kariyer danışmanları bireysel planları geliştirmek açısından aşağıdaki gibi bir uygulama sürecine yönelme durumundadır (Kaynak, 2000; 242):

- Objektif veriler toplamak,
- Personel profilini çıkarmak,
- İş görenlerin potansiyel yetilerinin saptanması,
- Ufuk açmak,
- Danışman olanaklarını kullandırma.

İnsan kaynakları yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda iş yeri koşullarının iyileştirilmesi ve buna bağlı olarak verimliliğin ve kalitenin artırılması gibi ile ilgili çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmalar çalışanların verimliliğinin arttırdığı gibi çalışanların kuruma olan güvenlerini ve ait olma duygularını da arttıracaktır (Ersen, 2005; 110).

3.2.5.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer plânlama, her bir çalışanın bireysel olarak kariyer hedeflerini planlama sürecidir. Diğer bir deyişle kişinin yaşamı boyunca çalışacağı iş ve pozisyonları, hedeflerini ve geleceğin sorumluluğunu üstlenerek kendisinin plânlamasıdır (Gürüz ve Özdemir 2004; 184).

Her çalışan işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek ister. Ancak meslekî basamaklarda yukarıya doğru ilerlemek her zaman kolay değildir. Kişinin iş hayatında ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimi ile ilgilidir (Tahiroğlu, 2003; 140).

Kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren çeşitli faktörlerden söz edebiliriz. Bunlar içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılabilir. İçsel faktörler arasında en başta bireyin “kişilik” oluşumu söz konusu edilmelidir. Holland’ın teorisine göre; kişilik ile işin daha çok uyumu bireylerde daha büyük tatmin düzeyi sağlamaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2004; 193). Kişiliğin yaşam süreci boyunca oluşumunda etki yapmış olan duygular, düşünceler, başarılar, psikolojik güç gibi faktörler, açıktır ki bu faktörler üzerinden oluşmuş motivelerle, bireyi kariyer seçimi ve sürecinde etkileyebilecektir. Bu bağlamda bireyin kişilik sürecindeki oluşumlar sonucu ortaya çıkaracağı “ilgi alanları” onun kariyer yönelimini lokomotiflerini oluşturacaktır. Dışsal faktörlere gelindiğinde ise, bu alanda en belirleyici faktörü bireyin sosyal özgeçmişinin oluşturacağı açıktır. Sosyal özgeçmiş; aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular vb. faktörlerden bir araya gelmiş geniş bir yelpazeden oluşur. Bireyin kariyer aşamaları şunlardır (Kaynak, 2000; 244):

- Keşfetme-Arama Aşaması: Birey kariyeri ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlar. Önce kendini anlamaya, bulmaya çalışır. Hangi işte daha başarılı olabileceğini araştırır.
- Kurma Aşaması: Birey artık aradığı işi bulmuştur. Elinden geldiği kadar işe sarılmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar.
- Orta Kariyer Aşaması: Birey kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır. Bundan böyle kazanmış olduğu pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecektir.

3.2.5.3. Organizasyonel ve Bireysel Açılardan Kariyer Yönetimi Olgusuna Bakışın Bütünleştirilmesi

Birey ve organizasyonun ortak paydada bütünleşmesi gerekir. Organizasyon ve bireyi bütünleşmiş süreçte karşılıklı olarak birbirlerini yararlandırarak sürgit bir beraberliği gerçekleştireceklerdir (Kaynak, 2000; 247).

Tüm eleman seçme ve yerleştirme süreçlerinde kullanılan model “uygunluk modellemesi”dir. Uygunluk modellemesinin açılımı, iş ile işi yapacak kişi arasındaki mümkün olan en yakın ve gerçekçi uygunluğun sağlanmasıdır (Ersen, 2005; 134).

Personelin mesleğinde ilerleme ihtiyaçları konusunda duyarlı davranmak, çalışanları için uygun kariyer fırsatları yaratmak ve bu konuda onları bilinçlendirmek organizasyonları misyonudur (Gürüz ve Özdemir, 2004; 197).

3.2.6. İnsan Kaynakları Plânlaması

İşletmenin genel plânlama amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde çalıştırılmalarıdır (Tortop, 2006; 71).

İnsan kaynakları plânlaması kuruluşlar açısından verimliliği, dolayısıyla kararlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Bu plânlama süreci yalnızca personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimi ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir. Ayrıca insangücü planlamasının amaçları arasında sayılan; gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususların örgüt için ne kadar önemli olduğu bilinmektedir (Tortop, 2006; 72).

3.3. Örgütsel Uyum

Uyum, insanın içi ve dış çevreyle erincini (huzur) bozmayacak bir şekilde etkileşim içinde olmasıdır. İnsanın ruh sağlığı iki tür uyumun ürünüdür. Birinci tür uyum, insanın kendi kendisiyle uyumudur. Bu uyum, insanın dürtüleriyle, değer ve düzgülerinin denge içinde olduğunu gösterir. İnsanın kendisiyle uyumu, içsel erinç kaynağıdır. İkinci tür uyum, insanın çevresiyle uyumudur. Bu uyum, insanın gereksinimleriyle çevresinin değer ve düzgülerinin denge içinde olduğunu gösterir. İnsanın çevresinin kültürel, toplumsal, ekonomik gibi değer ve düzgüleriyle uyumu da insanın dışsal erinç kaynağıdır. İş görenin uyumunda bilişsel, duygusal ve devinimsel güçlerin önemi büyüktür. Başka bir deyişle, uyumun gerçekleşebilmesi için kişinin bu güçlerine gerek vardır. Ayrıca İşgörenlerin uyumunda çevre koşullarının da önemi büyüktür. İşgören, ne denli güçlü olursa olsun örgütün koşulları uyuma elverişi değilse, uyum sorununu çözemeyebilir. Yönetimin görevi, işgörene ilkin uyumunu kolaylaştıran bir çevre sunmak; sonra da uyumsuzluğu görülürse uyumu sağlamak için girişimlerde bulunmaktır (Başaran, 2004; 356).

İşgörenin görevine uyum sağlamasına tek yönlü bakmamak gerekmektedir. İşgörenin görevine uyum sağlaması verimi için önemlidir. Ama görevin işgörene uyumu da verim için önemlidir. Görevin insan doğasına aykırı olduğu durumlarda insan haklarının çiğnenmesi de söz konusudur. Görevi işgörene uydurmak için şunlar yapılabilir (Başaran, 1991; 187):

- İşgören-araç ilişkisi: İşgörenin kullanacağı araç ve gereçler onun sağlığını bozmamalı, kullanışlı ve dayanıklı olmalı.
- İşgören-ürün ilişkisi: İşgörenin ürettiği ürün sağlığını bozmamalı, elde ettiği ürün kıvanç yaratmalı.
- Görev ortamı: İşgörenin zevkle çalışabileceği bir görev çalışma ortamı yaratılmalıdır.

➤ Yaratıcılığa olanak sağlama: İşgörenin yaratıcılığına izin veren örgütler, hem görevin işgörene çekici kılınmasını hem de bunlardan örgütçe yaralanılmasını sağlayabilmektedir.

➤ Toplumsal ilişkiler: Yalnız çalışan ya da küme içinde çalışıp da başkalarıyla ilişki kuramayan işgörenlerin, ilişki kurmalarına olanak sağlamak, görevin çekiciliğini arttırmaktadır.

➤ Yönetime Katılmak: İşgörenle ilgili kararlar verilirken işgörenin katılması, görevin kendisine uyarlanmasına yardım etmektedir.

3.3.1. Uyum Kuramları

3.3.1.1. Örgütsel İnsancılık Yaklaşımı

Örgütteki gereksiz kuralların, katı görev ve denetim düzenlemelerinin ortadan kaldırılmasını gerekli görür. Bu yaklaşıma göre bunlar, insanın yaratıcılığını ve var gücünü kullanmasına engel olurlar; iş görene özgürlük verilmesi ve işten doyumun sağlanması, onların doğasına daha uygundur. Öz benliğini geliştiren iş görenler, yeterli düzeyde güdülenerek örgüte daha yararlı olurlar (Başaran, 2004; 356).

3.3.1.2. İnsan Kaynağı Kuramı

Örgütler, insanların gereksinimlerini karşılamak için vardır; ama insanlar, örgütün gereksinmelerini karşılamak için değil. Örgüt ve iş görenler, birbirlerini gerekserler. Örgüt ve işgörenler birbirlerine uyamadıklarında iki taraf da zarar eder; ama uyduklarında iki tarafta yara sağlar: İşgörenler, anlamlı ve doyurucu çalışmaya kavuşur; örgüt de gücünü vermeye hazır insangücü kaynağına kavuşarak amaçlarını gerçekleştirir. Örgütün ve işgörenin yararı bu denli örtüşünce, yönetmenin örgütünü uyuma elverişli duruma getirmesi zorunlu olur (Başaran, 2004; 357).

3.3.2. Uyumsuzluğun Örgütsel Kaynakları

Araştırmalar, pek çok örgütün iş görenleri uyumsuzluğa zorlayan koşullarla dolu olduğunu göstermektedir. Örgütün, işgöreni uyumsuzluğa yönelten önemli kaynakları şunlardır (Başaran, 2004; 357,358):

➤ Katı yetke Sıradizini: Sağlıklı bir insanın gereksinmeleriyle geleneksel örgütün biçimsel Sıradizini arasında uyumsuzluk vardır. Bu uyumsuzluk, iş göreni engelleyebilir; başarısızlığa, çatışmaya ve dar görüşlülüğe düşürebilir. Örgütün koşulları bunları artırmaya eğilimlidir.

➤ Biçimsel ilkeler: Örgütün biçimsel ilkeleri, üstleri ve asları yarışmaya, boy ölçüşmeye, düşmanlığa ve bütünden çok önemsiz ayrıntıları görmeye iter.

➤ Uyumu Kısıtlama: İşgörenin uyum davranışı, yapıcı olsun olmasın, karşılıklı olarak örgütle ve kendiyile tümleşmesini sürdürmeye yöneliktir. İşgörenin uyum davranışı, kendi kendini, aldığı etki ve dönütlerle pekiştirir. Oysa örgüt birçok kurallarla işgörenin etki ve dönüt almasını engelleyerek uyumu kısıtlar.

➤ Özgürlüğü kısıtlama: İşgörenler, Ulaşacakları hedefleri tanıyabildiklerinde, hedeflere ulaştıracak eylemleri kararlaştırabildiklerinde özgürlük duygusunu geliştirirler. İşgörenin ruh sağlığı ve bilişsel gücü ile yaşadığı özgürlük duygusu olumlu yönde ilişkilidir. Oysa örgütler genellikle işgörenlerin özgürlük duygusuna sınırlı olarak olanak sağlar (Başaran, Yönetimde 2004; 357,358):

➤ Belirsizlik: Örgütlerde amaçlar, işlemler, süreçler, sorunlar, seçenekler, çözümler ve işlevler açık seçik tanımlanmıştır. Belirsizlik, karar verme ve sorun çözmenin her aşamasında görülür.

➤ Anlaşılması Zor Teknoloji: Örgütlerde pek çok yapım bilgileri açık ve seçik olarak işgörenlerce anlaşılmaz. İşgörene teknolojinin neden-sonuç ilişkisinin açıklanmasına gerek görülmez.

➤ Sık Sık Yer Değiştirme: İşgörenlerin iş yerleri sürekli değiştiğinde, bir yandan işgörenler mutsuz ve etkisiz olur, öte yandan örgütün gücü zayıflar.

➤ Yönetime katılmama: İşgörenlere yönetime katılma olanağı verilmez; Verilse bile işgörenlerin başından ayrılıp toplantılara katılamazlar. Örgütler, işgörenleri, örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görürler, onlara amansız davranırlar.

Örgütün uyumsuzluk kaynaklarına karşın, pek çok işgören, eğer destekçi ve savaşımcı bir ortam sağlanırsa, kendini geliştirmeye; örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve örgütün yönetimine katkıda bulunmaya güdülenebilir. Böyle bir ortamda işgörenlerin uyum sorunları azalır (Başaran, 2004; 358).

3.3.3. İşgörenin Uyumsuzluğa Karşı Tepkisi

Organizmanın kendi mekanizmasının bütünü ve çevresi tarafından ortaklaşa belirlenen gerçek işlevler, sağ kalması açısından olumluysa, işte o arada o organizmayla çevresi arasında uyum gerçekleşmiştir (Hartmann, 2004; 34).

Uyum yeterliliği ve uyuma yönelik güdülenmesi yüksek olan işgören, örgütte uyum sorunlarının pek çoğunu çözer ve örgüte uyumunu, erincini bozmayacak düzeyde sağlar. Yeğın uyumsuzluk kaynaklarıyla başa çıkamayan işgören, ya örgütte uyum sorunlarıyla birlikte yaşar ya da ilk fırsatta örgütten ayrılır. Örgütten ayrılamayan ama uyum sorunlarıyla birlikte yaşayan işgören şu tepkileri gösterir (Başaran, 2004; 358) :

3.3.3.1. Umursamazlık

Umursamazlık, işgörenlerce örgüte karşı çokça geliştiren bir tutumdur. Umursamaz, bir bakıma olaylardan, toplumdun, eylem ve işlemlerden geri çekilmiştir. Umursamaz işgören, işten doyumuna önem vermez; örgüte geçim kaygısıyla ya da alıştığı için gelir. Umursamazlık yalnız işgörenin kişiliğinden gelen nedenlerle ortaya çıkmaz; örgütten gelen nedenlerle de ortaya çıkar. İşgörenin yaptığı işin niteliği; yönetmenlerin davranışı; anlamsızlık ve belirsizlikle dolu örgüt ortamı gibi pek çok neden, işgöreni işinden, görevinden soğutabilir. Umursamazlık, yabancılaşma gibi ağır bir tutum bozukluğu değildir; ama işgöreni yabancılaşmaya hazırlar. İşgörene örgütü, işini çekici kılmak, güven vermek; baş edemediği engelleri kaldırmasına, sorunlarını çözmesine yardım etmek, ilgi göstermek gibi etkinlikler, umursamaz işgöreni umursar yapabilir. Umursamazlık, daha çok bürokratik örgütlerin, işten atılma korkusunun

olmadığı ortamlarda oluşur. Umursamazlık, kimi kez tepkisizlikle birleşebilir. Bu durumda işgören, vurdumduymaz olur, etkilere karşı tepkisiz kalır, uyumsuzluğunu yeğînleştirir: yabancılaşmaya daha çok yaklaşır (Başaran, 2004; 359).Uyum süreçleri hem bünye hem de dış çevreden etkilenir (Hartmann, 2004; 34).

3.3.3.2. Yabancılaşma

Yabancılaşma, kavramını ilk kez Karl Marx kullanmıştır. Marx, yabancılaşmış emek kavramını, işçinin emeğinin kendine ilişkin olmayan bir eylemiş gibi görülmesi anlamında kullanılmıştır. Örgüt, olumsuz koşullarıyla, işçinin emeğini kendine yabancılaştırır. Marx'a göre, işgörenin yabancılaşmasının nedenleri şunlardır (Başaran, 2004; 359):

1. Ne üretim araçları, ne de ürettiği ürün işgörenin malıdır.
2. Uzmanlık, işgörene işin bütününün küçük bir parçasını üretme olanağı verir. İşgören, ürettiği ürünün bütünlüğünü ve ne için üretildiğini göremez. İşgörenin yaratıcılığını geliştirmesi engellenir.
3. Tekdüze ve ürünün küçük parçasını üretmesi yüzünden işgören, ortaya çıkan ürüne, ben ürettim diyemez.
4. İşgörenin kullandığı teknolojiye uyum sağlamak zorunda kaldığından, işgörenin, kendini denetleme isteğı elinden alınarak, denetimi makineye devredilir.
5. Makineyle baş başa bırakılan işgörenin, toplumsallaşmanın ve kişiliğı geliştirmenin vazgeçilmez gereğı olan insanlarla ilişki kurma olanağı elinden alınır.
6. İşgören, örgütün denetimi altına girerek kendi geleceğini denetleme hakkından vazgeçer.
7. İşgören, sonunda örgütteki yaşamında denetlemeyi ve kendini anlatmayı reddederek işinden soğur.
8. Örgütün yetke sıradizini ve denetimi, işgöreni özünden soğumaya iter.

Herzberg' e göre sağlıklı kişiler çalıştıkları işyerinde sorumluluk almak isterler. Őayet çalışılan işletmede böyle bir zihniyet mevcut değilse yani kararlara ve sorumluluklara katılmaya rastlanmıyor, işletmede olumsuz bir çalışma havası esiyorsa, işgören çalıştığı yere yabancılaşacaktır (Tikici, 2005; 127).

Çalışanların eğitim düzeyi arttıka, beklentileri de aynı paralelde artmakta, mevcut işler bu beklentileri karşılamadığında çalışanların iş tatminleri azalmakta ve işe yabancılaşma söz konusu olacaktır (Tikici, 2005; 295).

rettiği ürüne yabancılaşan bir işgören, üretim sürecine de yabancılaşır; artık iş, işgörene dışsallaşır; iş onun doğal bir parçası olmaktan çıkar; iş, işgörenin üretim aracı olmaz. Işgren, bilişsel, devinimsel ve duygusal gücünü özgürce ürüne dönüştüremez. Giderek iş görenin gücü tükenir. Artık gönüllü çalışan bir insan değil, Zorla alışan bir araç olur. Bu yüzden yalnız ürettiği ürüne ve üretim sürecine değil, öteki işgörenlere, yönetmenlere, müşterilere ve sonunda kendine de yabancılaşır. İnsanın kendi kendine yabancılaşması, yaptığı eylemlerini sanki kendinin değilmiş gibi görmesi ve yaptığı eylemlerin denetimi altına girmesidir. Böylece insan eylemlerini denetleyemez; ama eylemlerince denetlenir (Başaran, 2004; 360,361)

Yabancılaşmanın altı değişik türü vardır (Başaran, 2004;360,361):

1. Güçsüzlük
2. Anlamsızlık
3. Dzgszlk
4. Kültürel Soğuma
5. zsoğuma
6. Toplumsal Yalıtım

3.3.4. Örgütsel Uyumunu Sağlama Yolları

İnsan eylemi çevreyi insan işlevlerine uydurur ve sonra da insanın kendisi, yaratılmasına yardım ettiği çevreye uyum sağlar (Hartmann, 2004; 37).

Örgütün ortamıyla insanın doğası arasında uyumsuzluğun bulunması, insanın örgütlenme çabasını ve örgütte çalışmasını engelleyemez. Yine de insan, örgüt kurmayı ve örgütte çalışmayı sürdürür. Toplum, gereksinmelerini karşılamak için örgütü kurmak ve yaşatmak zorundadır. Toplum, bu zorunluluğu yerine getirmezse yaşayamaz. Koşulları ne olursa olsun, insanın bir örgütte çalışması da zorunludur. Tarih boyunca insan, bu zorunluluğu yerine getirdi. İnsan yüksek düzeyde uyum yeteneği ile donanıktır. Yönetmen, insanın bu uyum yeteneğini kötüye kullanmadan, örgütün koşullarını, uyumsuzluğa yol açmayacak biçimde geliştirmeye çalışmalıdır. Örgütün karmaşık olamayan uyum sorunlarını çözmek için, yönetimin aşağıdaki bilimsel yöntemleri uygulaması gerekir (Başaran, 2004; 362).

3.3.4.1. Örgütsel Toplumsallaştırma

İnsanın kurması gereken en önemli uyum, toplumsal yapı ve kendisinin bunun inşasında göstereceği işbirliğiyle kuracağı uyumdur. Uyum süreçleri hem bünye hem de dış çevreden etkilenir (Hartmann 2004; 40).

Bireyin herhangi bir işletmede çalışmaya başlamaya karar vermesinden önce o işletme hakkında ön bilgiler edindiği varsayılabilir. İşletmeye girdikten sonra sınımlanma veya gözlem yoluyla birey, o toplulukta nasıl davranması gerektiğini öğrenir (Baysal, 1996; 355).

Yeni işe alınanlar örgütün değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden, buna ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamak için yardımcı olmak isterler. İşte örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine veya uyum sağlaması sürecine örgütsel toplumsallaşma adı verilir. İnsanlar nasıl toplumda yaşayarak toplumsallaşıyorsa, örgüt içinde çalışarak da örgüt açısından toplumsallaşmaktadır. Diğer bir deyimle, örgüt içinde geçerli olan istedik ve

istenmedik davranışları, diğer çalışanlarla iletişim kurmayı öğrenmektedirler. Özellikle, örgüt içinde deneyimli personelin tutum ve davranışlarını gözlenerek, onların anlattıkları hikâyeler dinlenerek bu süreç tamamlanmaktadır. Ancak, bu örgüt içinde verilen formel eğitimin, dağıtılan kitap ve broşürlerin önemli olmadığını göstermez. Bu tür resmi faaliyetler ve deneyimli personelin gözlenmesi birlikte olarak bir süreci kılar ve kolaylaştırır (Özkalıp ve Kirel, 2001; 206).

Birçok uyum sorunu, işgörenlerin yüz yüze iletişimi ve etkileşimiyle çözülebilir. Toplum, insanın kişiliğini biçimlendirir. Bir başkasının sorununu görmek insanın daha az yeğin olan kendi sorununa hoşgörüsüyle bakmasına yardım eder. Örgütsel toplumsallaştırma, bir insan işleme sürecidir; işgörenlerin başkalarınca, kendileri için yapılandırılmış örgütsel ortama uymalarını sağlamayı amaçlar. Toplumsallaştırma şu varsayımlara dayanır (Başaran, 2004; 362,363):

➤ İşgörenler, örgüte kaygıyla girerler; işlerine kaygıyla başlarlar. İşgörenler, örgütün toplumsal ilke ve kurallarına uyum sağladıkça, görevlerini yapabileceklerini öğrendikçe toplumsallaşırlar; böylece kaygıları azalır.

➤ Toplumsallaştırma, örgütün somut ortamında yer aldığı için, imgeleme değil gerçeğe dayanır.

➤ Yeni işgörenlerin, örgütün etkisizleşmesine önemli derecede etkisi vardır. İşgörenlerin toplumsallaşması, örgütün etkililiğini yükseltmek için bir zorunluluktur.

3.3.4.2. İşlemsel Koşullanma

Bireyin bir ödüle kavuşmak ya da bir cezadan kaçmak için yaptığı tepkiyi öğrendiği sayıtlısına dayanır. Bu kurama, araç olarak ödülü ve cezayı kullandığı için “Araçsal Koşullanma”; öğrenmenin sonunda doyurucu ürün elde ettiği için “ Edimsel Koşullanma” da denir. İşlemsel koşullanmaya göre, işgörenin çevresinden gelen bir uyarana tepkisi, amacını gerçekleştirmesi için bir araçtır; çevre, işgörenin yanıtı etkileyerek amaca ulaşmayı pekiştirir. Böylece uyarana-yanıt-sonuç arasındaki ilişkiler, pekiştirme yoluyla olumsallaşır. İşgören amaca ulaşması, başka bir deyişle istenen davranışı yapması, pekiştirildiğinde örgüte uyumu kolaylaştırır. Yönetimin, işgörende

uyum davranışını oluşturmaya ortam hazırlamasının dört yolu vardır (Başaran, 2004; 363):

1. Olumlu Pekiştirme: İşine göre yapılan bir etkiye istenen bir yanıt alındığında bu yanıtı yerleştirmek için ona olumlu pekiştirme uygulamak gerekir. Örgütte yükselme, övülme, tanınma, para gibi olumlu pekiştirme vardır.

2. Kaçınmayı Öğrenme: İşgörenlerin uyumunu azaltacak ya da engelleyecek etkilerden kaçınmasını öğrenmesi için, ona uyarıcı etkiler yapmak gerekebilir.

3. Köreltme: İşgöreni uyumsuzluğa iten davranışların köreltilmesi için bunların pekiştirilmemesi gerekir.

4. Ceza: İşgöreni, uyumsuzluğa iten davranışla oluştuğunda cezalandırmak yararlı olabilir. Ceza doğru yerde, doğru zamanda, doğru yegünlikte verildiğinde istenmeyen davranışın yapılmasını durdurabilir; ama istenmeyen davranışı unutturamaz.

3.3.4.3. Etkileşim Çözümlemesi

Etkileşim çözümlemesi, insan davranışını anlama yöntemidir. Etkileşim çözümlemesinin amacı, İnsanın çevresiyle etkileşimini çözümleyerek kişiliğini tanımak etkileşim niteliğini arttırmaktır. Etkileşim sürecinin konusu, etkiyi yapan kişiyle, bu etkiyi yanıtlayan kişidir, etkileşim çözümlemesi, uyum bozukluğu olsun olmasın her insana uygulanabilir. Etkileşim çözümlemesi, insanın başkalarıyla etkileşirken, zamanlarını kullanırken, oyunlarda rolleri uygularken kişiliğini nasıl kullandığını inceler. Etkileşim çözümlemesi, etki-tepki incelemesidir; İlişki bozukluklarının giderilmesi için kullanılır (Başaran, 2004; 364).

3.3.4.4. Örgütsel Danışma

Danışma, bir sorunun işgörende yarattığı zorlamayı ya da uyumsuzluğu en aza indirmek için, işgörenle konuşarak, sorunu birlikte irdelemektir. İşgörenin uyumunu sağlamada danışma, işgörene bilgi, beceri kazandırmaktan çok, işgörenin tutumunu değiştirmek için gerekir. Danışmanın amacı, işgörenin karşı karşıya bulunduğu sorunun

nedenlerini tanımasına; sorunun niteliğini, etkisini, boyutlarını algılamasına; kendisini tanıyarak baş edip edemeyeceğini anlamasına çözüm seçeneklerini görmesine yardım etmektir. Danışma, işgörenin sorunu işgören adına çözmek, ona hazır çözüm yollarını göstermek değildir. İşgören, örgütsel edimini engelleyen kişisel, örgütsel sorunlarını kendi kendine çözebildiğinde ancak o zaman, yeterliliğini arttırabilir, edimini yükseltebilir. Danışmanın konusu çatışmanın, zorlamanın ve uyumsuzluğun yarattığı duygusal gerilimdir. Bireyin çevresiyle ilişkisi her an bozulur ve tekrar yeniden dengelenmek zorundadır. Uyum süreçleri hem bünye hem de dış çevreden etkilenir (Hartmann, 2004; 46). İşgörenin, karşılaştığı ağır sorunları duygusal gerilime düşmeden ussal yollarla çözmesi her zaman beklenemez. İşgörene, bu tür sorunun yarattığı duygusal gerilimden kurtulması için yardım edilmesi gerekir. Danışma karşılıklı iletişim sağlamaya dayanır. Sorunun tartışılması, yorumlanması, yargılanması için, danışanla danışman arasında, anlamdaşlığı içeren, elverişli bir iletişim sağlamasını zorunludur. Danışmanın başarısı, danışan kişinin sorununun yarattığı gerilimin en aza indirilmesine ve sorunu çözmesine bağlıdır. Danışma, danışanın sorunu algılamasına çözüm seçeneklerini görmesine yardım etmez. Bu yardım ne denli iyi yapılırsa gerilim, işgörende yıkım yapmayacak, kaygı yaratmayacak; ama onun eyleme geçmesini de durdurmuyacak bir düzeye iner (Başaran, 2004; 367).

Danışmanın Özellikleri Şunlardır (Başaran, 2004; 368):

1. Danışmada güven esastır.
2. Danışman işgöreni, sorunu çözmeye, duygusal olmaktan çok ussal bir yaklaşımla savaşımcı bir tutumla güdülemelidir.
3. Danışman, işgörenin baş edemeyeceği sorunlarda çözüm önerileri de göstermelidir.
4. Danışmanın yapıldığı ortam danışmanın başarısı açısından önemlidir.
5. İşgörenin danışma sırasında ortaya koyduğu gizler kimseye duyurulmamalı; yazılmış ise titizlikle saklanmalıdır.

6. Bir yönetmen, astlarına yardım edebilmek için danışmanlık yapabilecek nitelikte yetişmiş olmalıdır.

İşgörenin duygusal uyum sorununun çözülebilmesi için bir yandan danışmanlık yoluyla ona sorun çözme gücü kazandırılırken bir yandan da aşağıdaki yönetsel işlerden gerekli görülenler yapılmalıdır (Başaran, 2004; 369,370):

- Yönetimi iyileştirmek.
- İşi görene anlamlı kılmak.
- İşgörenin kişiliğini geliştirmek.
- İşgöreni yaratıcı eyleme geçirmek.
- İşgöreni dinlemeye geçirmek.
- İşgörene düşünmeyi anlamayı öğretmek.
- Örgütü geliştirmek.

3.3.4.5. Duyarlılık Eğitimi

Yapılandırılmış gruplar halinde bireyler, insan ilişkileri becerileri kullanarak diğer kişilere karşı daha duyarlı olmayı öğrenirler (Altuğ, 1997; 130).

Duyarlılık eğitimi ile örgüt üyeleri hür ve açık bir ortamda bir araya getirilerek profesyonel bir davranış bilimcisinin yönetiminde birbirleriyle etkileşim süreçlerini tartışırlar (Özkalıp ve Kırel, 2001; 555).

Duyarlılık eğitimi, işgörenin bir küme içinde kendini ve öteki üyeleri tanımasına; onlara ve onların sorunlarına karşı duyarlı olmasına eleştirilere ve başkalarına karşı hoşgörü geliştirmesine yardım eden bir küme çalışmasıdır. İşgörenin küme içinde deneyerek etkili bir küme üyeliği geliştirmesini; küme sürecinde duyarlı olmasını; başkalarına yardım etmeyi, kendini, çevresini anlamayı öğrenmesini; özellikle de öğrenmeyi sağlar. Duyarlılık eğitiminin amaçları şunlardır (Başaran, 2004; 370):

1. İşgörenin, küme üyelerinin tepkilerine karşı duyarlılığını arttırmak;
2. işgörenin, küme üyelerinin duygularını özenle izleyerek, kendi eylemlerinin sonuçlarını algılamasında yeterliliği arttırmak;
3. İşgörenin, kendinin ve kümenin sorunlarına bilimsel bir yaklaşımla yönelmesini sağlamak; böylece kendine özgü değerler geliştirmesine, bunları durulaştırmasına yardım etmek;
4. İşgörenin, geliştirdiği kişisel değerlerini, amaçlarını, eylemlerini, birbirine bağlayacak, birbiriyle tutarlı kılacak kavramlar ve sezgi geliştirmesini sağlamak;
5. İşgörenin çevreyle etkileşiminde, etkili olmasını destekleyip besleyerek başarı duygusunu geliştirmek.

Grup işten uzak bir yerde toplanır ve grupta fikirlerin, görüşlerin, inançların felsefesinin yoğun bir değişim vardır. Yetiştirici, üyelerden kendi liderlik stili ve felsefesini tartışmalarını ister. Her üyeden fikirlerin değişimiyle ilgilenirken, kişisel eğilimler, önyargılar ve duygular hakkında daha çok şeyler öğrenilmesi beklenir (Balcı, 2000; 73)

Duyarlılık eğitiminin süreci üç basamaklıdır (Başaran, 2004; 371,372)

- Çözülme: İşgörenin bağlandığı değer, düzgü ve tutumun, giderek gücünün azalması, değerini yitirmesidir.
- Değişim: İşgörenin, kümedeki üyelerini izlemesi ya da sezgi ile kendine yeni değer, düzgü ve tutumun örüntüsü oluşturmaktır.
- Dondurma: İşgörenin edindiği değer, düzgü ve tutumları, eskilerinin yerine yerleştirip yeni bir değer düzgü ve tutum örüntüsü oluşturmaktır.

3.4. Birey-Organizasyon Uyumunun Sonuçları

Kurumları ile uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranı düşük olur, kurumda kalarak verimi ve iş ahlâkını artırmayı amaçlar (Tahiroğlu, 2003; 242).

Bireyin potansiyel yetisini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı pozisyona gösterebileceği uyumdan bağımlı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında bireyin uyum konusundaki yetisi üç boyut gösterir. Önce bireyin “ön uyumu” incelenecektir. Daha baştan, pozisyon özelliklerine sahip olunan bireysel nitelikler uyumlu düşmüyorsa, atamadan vazgeçmek ya da aynı kararı bireyin almasını beklemek akıllıca olacaktır. İkinci olarak, bireyin “uyum derecesi” önem kazanacaktır. Bu durağan bir değerlendirme kıstası olacaktır ve pozisyonun fonksiyonel özelliklerine, bireyin kendi uyum potansiyeli gereğince ne denli yaklaşılabilirliğini belirleyecektir. Eğer, bireyde uyum esnekliği yeterli düzeyde ise, o zaman söz konusu birey uyum derecesini etkileyebilecektir. Ancak uyum derecesinin asıl belirleyicisi “uyum yeteneği” olacaktır. Başlangıçta iyi bir uyum derecesi tutturamayan birey, süreç içinde uyum yeteneği elverişli olduğu oranda bu sorunu atlatmış olacaktır (Kaynak, 2000; 234).

BÖLÜM 4- ÇALIŞANLARIN İŞLE İLGİLİ TUTUMLARI

4.1.İŞ TATMİNİ

Örgütsel davranış açısından önde gelen ve çalışanların yaptıkları işe karşı olan tutumları arasında, iş tatmini üzerinde en çok inceleme yapılan kavramlardan birisidir. İş tatmini, kısaca çalışanların yaptıkları işlerine karşı geliştirdikleri tutum olarak tanımlanmaktadır (Kırel, 2001; 103).

Çalışanların işe ve iş ortamına karşı olumlu tutumları genellikle iş tatmini olarak adlandırılır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin kişi üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş, kişinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkar (Yahyagil, 2005; Erdoğan, 1997) .

Umulan ödül ile gerçekleşen ödül birbirine denk düştüğünde iş görenin duyduğu hazzı doyumu denir (Başaran, 1982; 108). İş doyumu, iş görenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre iş doyumu, iş görenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur (Balay, 2000; 135). Bireyin işine karşı duyduğu duyguların toplamına iş doyumu veya moral denilmektedir. İş doyumu bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu elde ettiği memnuniyet ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir (Can, 2006; 53). İş doyumu, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. İşgörenin işten duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (Başaran, 1991; 198).

İş doyumu içsel ve dışsal faktörlerin birleşik etkisiyle örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişki içinde olmakla birlikte; özellikle denetimden, iş arkadaşlarından ve işin kendisinden elde edilen doyumun daha çok duygusal bağlılıkla ilişki içinde olduğu ileri sürülebilir (Balay, 2000; 81).

Doyum, iş görenin çaba harcama girişimine geçmeden önce işin sonunda elde edeceğini sandığı ödül ile işi gerçekleştirdiğinde elde ettiği ödülün birbirine denk gelmesi ya da gerçekleşen ödülün daha çok olması durumunda ortaya çıkar (Başaran, 1982; 137). İş görenin ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur. Diğer yandan doyumsuzluk, çalışanın örgütün politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığına işaretidir. İş görenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının doyumsuzluk yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (Balay, 2000; 136). İşgörenin işinden doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünün ya da ürünlerin niceliğini ya da niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan buna koşut olarak işgörenleri işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 1991; 198).

İş görenin doyumunun kaynağı örgütteki çabaların ürünü olan edimdir. İş görenin örgütte var olmasının nedeni de budur. Öyleyse, iş gören için gereksinmelerini doymasının tek yolu örgütün istediği düzeyde, kimi kez bunun da üstünde başarı ve edim elde etmektir. Edim yalnızca çabadan etkilenir. Çaba arttıkça edim de artar. Ama yalnız edime uygun olan çaba edimi arttırır. İş görenin yeterliliği, kişilik özellikleri edime elverişli olmadığında, çabasının artması edimin artmasını sağlamaz. Kimi kez niteliksiz çok çaba, edimi düşürdüğü gibi örgütü zarara da uğratar. İş görenin ediminin artması, örgütün ona sağlayacağı ödülü, doyumunu da arttırır (Başaran, 1982; 136).

İş doyumunu bireyin belli bir duruma ve nesneye duyuşsal olarak gösterdiği tepkileri yansıtan olumlu duyuşsal durumlardır. Örgütsel adanmışlık, bireyin belli bir nesnenin amaç ve değerlerini psikolojik olarak benimsemesi ve bunların gerçekleştirilmesi için fazla çaba gösterme isteğini yansıtan bilişsel inanç durumudur. Her iki kavram, bireyin belli bir nesneye ilişkin davranışını yansıtmaya karşın, birisi, nesneye ilişkin duyuşsal durumu (iş doyumunu), diğeri, psikolojik bütünleşmeye dayalı bilişsel tepkiyi (örgütsel adanmışlık) içermektedir (Celep, 2000; 39). İş doyumunu ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken; iş görenin örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Diğer yandan doyum ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken; işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan iş örenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve iş işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür. Buna göre iş doyumunu ile işte kalabilme, işe düzenli gelme ve işi zamanında yapma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu konudaki bulgular, doyumun bazı temel değişkenlerinin (ödeme, yükselme, denetim, çalışma arkadaşları gibi), iş görenlerin kendi iradeleriyle ayrılma isteği üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek ve düşük devamsızlık gösteren iş gören gruplarına ilişkin araştırma bulgularına göre de, düşük devamsızlık gösteren iş görenlerin, işlerinden, denetiminden, işe ilişkin ödemelerinden, yükselme olanaklarından ve örgütten, diğerlerine göre daha fazla doyum aldıkları ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle iş doyumunu, iş görenin, işin kendisinden, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları gibi iş boyutuna ilişkin isteklerle, bunların işte kazandırılması

derecesine ilişkin algılar arasındaki farkın duygusal bir anlatım biçimi olarak da değerlendirilebilir. Buna göre iş görenin çaba, örgütsel bağlılık v.b. girdileri karşılığında aldığı çıktı miktarı ile almasını düşündüğü çıktı miktarı ile almasını düşündüğü çıktı arasındaki fark, iş doyumunun başlıca kararlaştırıcısıdır. Örgütten ayrılan iş görenlerin, iş gerilimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri bakımından kalan veya gönülsüz ayrılanlara göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini; ayrıca bu iş görenlerin ayrılma kararları öncesinde doyumsuzluk ve yüksek gerilim şeklinde geri çekilme belirtileri gösterdiklerini tespit etmiştir. Doyum, iş göreni başka iş arama eğiliminden uzaklaştırırken, doyumsuzluk, bir örgütten diğerine geçiş isteğini arttırır. (Balay, 2000; 137) Her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir kimse, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir (Balay, 2000; 138).

İş doyumunu kavramı ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır. Bunlar güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme ve gönüllüğüdür. Bu kavramlar işten doyumla iç içe sayılsalar bile ayrı anlamdadırlar. Güdülenme, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlamasına karşılık, işten doyum işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır. İşin işgörene çekici gelmesi, işgörenin işe duyduğu ilgiye bağlıdır. İşin çekiciliği, yapılacak iş, iş görene ne denli gereksinmelerini doyuracak gibi görünüyorsa o denli artma gösterir. İşgörenin yapacağı, işten doyuracağı gereksinmeler, ekonomik yarar sağlamakla, psikolojik ve sosyal güdülerini doyurmakla ilgili olabilir. İşten doyum ise, gelecekle ilgili olmaktan çok, işgörenin içinde bulunduğu iş yaşamı ile ilgilidir. İşgörenin işiyle özdeşleşmesi, onun kopamayacak denli işine bağlı olmasını anlatır. İşgören, işinden istediği derecede doyum sağlamasa bile ayrılmayacak derecede ona tutuklanmış olabilir. Özdeşleşme, olumlu ya da olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyum işgörenin haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir. Gönüllüğü (morale), tıpkı sağlık kavramı gibi, işgörenin örgüt içinde, tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse çalışanların iş tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin

olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısacası kendini geleceğe hazırlamasıdır (Tahiroğlu, 2003; 139,140).

Endüstride yapılan işler, genellikle sıkıcı ve çalışanlara belirli bir tatmin sağlamayan işlerdir. Bu nedenle, çalışanların işyerindeki tatmin gereksinmelerin çoğu, iş arkadaşları arasında oluşan ilişkilerle ve kendiliğinden doğan eğlencelerle karşılanır. Çalışanlar arasında, kendi kedilerine geliştirdikleri sözsöz olmayan işaretler, yardım, çeşitli oyunlar, şakalar iş hayatını biraz renklendirir, bireyleri mutlu kılar ve birleştirir. Bu tür eğlenceler, aynı zamanda bireyler arası kırgınlıkları azaltır, sürtüşmeleri yok eder. Birçok durumda, gruplardaki bu sosyal yaşam, insanlara tek tatmin olanağı sağlar (Özkalp, 1999; 193).

Örgütün adil olması iş tatminini de etkileyebilmektedir. Manogran, Stauffer ve Conlon tarafından yapılan araştırma, prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini ortaya çıkarmıştır (Yılmaz, 2004; 46).

4.1.1. İş Tatmini Konusunda Geliştirilmiş Kuramlar

İş tatmini konusunda geliştirilmiş bazı kuramlar vardır (Can, 2006; 88). Bu kuramlar, işten doyuma değişik açılardan yaklaşmaktadırlar. Bunları, içerik ve süreç kuramları olarak iki kümede toplamak mümkündür (Başaran, 1991; 200).

4.1.1.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, işgöreni işten doyuma götüren gereksinmeleri tek tek göstermeye çalışan kuramlardır. Bunlar, işgörenin belirlenen bazı değerleri ya da gereksinmeleri örgütçe karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağını savunurlar (Başaran, 1991; 200). Genelde iş tatminine neden olan belirli ihtiyaç veya motivlerin teşhisiyle ilgilidir (Tikici, 2005; 314).

4.1.1.1.1. İkili Etmen Kuramı

Güdülemeyle ilgilidir (Can, 2006; 88). Sürdürme ve güdüleyici etmenler başlıkları altında işgörenin örgüt ortamında doyuracağı gereksinmeler sıralanmıştır. Sürdürme etmenleri, örgütün siyasası, teknik denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler,

çalışma koşullarıdır. Bunlar işgörenlerin örgüt içinde sağlıklı çalışması için gerekli olduğundan, bunlara sağlık etmenleri denilmiştir. Ayrıca bunlar işgöreni dıştan etkilediği için de dışsal etmenler olarak da adlandırılmıştır. Sürdürme etmenlerinin örgütçe sağlanması, işgörende işten doyumunu sağlamamaktadır. Ama bunların yokluğu ya da az karşılanması işten doyumunu azaltmaktadır. Çünkü bir işgören, örgütün üyesi olduğu için, bu gereksinmelerin karşılanması kendinin doğal hakkı olmaktadır. Bunlar örgütçe sağlandığında, yönetim görevini yapmış olmakta, sağlanmadığında ise işgörende işten doyumsuzluk yaratmaktadır. İşgörende işten doyum sağlayan, güdüleyici etmenlerdir. Bunlar başarı, tanınma, ilginç ve savaşım isteyen görev verme, sorumluluk yüklenme, yükselme olanağı verme gibi etmenlerdir. Bunlar hem doyum sağlayıcı hem de işgöreni içten güdülediği için içsel etmenlerdir (Başaran, 1991; 201).

Bu kurama göre doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir. İşgören işinden doyum sağlamadan, ama doyumsuz olmadan da çalışabilir. Böylece pek çok işgören doyum ve doyumsuzluk arasında işini sürdürebilir. Eğer bir örgüt sürdürme etmenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor ama güdüleyici etmenlerin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, işgören işinden doyumsuzluk çekmeden, bir başka deyişle işinden doyum sağlamadan işini sürdürebilir (Başaran, 1991; 201).

4.1.1.1.2. Yapısal Örgüt ve Yönetim Kuramı

Örgütün fiziksel çalışma koşulları, işgörene sağladığı ödeme ve fiziksel çalışma olanakları, işgörenin işten doyumuna yetecek içeriği oluşturur (Başaran, 1991; 200).

4.1.1.1.3. Davranışsal Örgüt ve Yönetim Kuramı

İşgörenin işten doyumunu için iyi düzenlenmiş yakın arkadaşlardan oluşan küme çalışması, üst yönetimin önderliğine dayanan denetim ve ast üst ilişkilerinde dostça davranmak yeterlidir. Daha sonra, bunlara işgörenin beceri, yeterlik ve sorumluluğunu geliştirecek olanakların sağlanması; ona ilişkin sorunlara karşı savaşım vereceği bir ortamın yaratılması da işten doyum sağlayacak içerik olarak eklenmiştir (Başaran, 1991; 200).

4.1.1.1.4. Gereksinme Sıradizini Kuramı

İşgörenin karşılandığında doyum sağlayacağı fizyolojik, güvenlik, sevi ve ilişkinlik, saygınlık, özgerçekleştirme gereksinimleri teker teker sayılmıştır. Bu beş kümede gereksinimler üst üste bir sıradizin oluşturur. Alt basamaktaki gereksinimler doyurulmadıkça işgören, bir üst basamaktaki gereksinimlerin doyurulmasına istek duymaz. Bir örgüt bir işgörenin bu gereksinimlerini ne oranda karşılıyor ise işgören o oranda işinden doyum sağlıyor demektir (Başaran, 1991; 200). Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, insanları çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirir, tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur (Tikici, 2005; 312).

4.1.1.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, işgörenin işten doyumunun nedenlerinin, nasıl oluştuğunu araştırmaktadırlar. İşten doyumun, gereksinimler, değerler umutlar, algılar gibi değişkenleri sınıflandırmakta ya da türlendirilmektedir. İşten doyum, işgörenin elde ettiği edimin bir sonucudur. İşten doyum işgörenin işi ile ilgili değerlerini uygulamasına da yol açar. Ayrıca işten doyumda işgörenin çevresi ile etkileşimi de önemlidir. (Başaran, 1991; 201). Bireylerin dinamik düşünce süreçleri ve belirli davranış kalıpları nasıl meydana getirdikleri üzerinde odaklanırlar. İşgörenin iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktır (Tikici, 2005; 315).

4.1.1.2.1. Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı

Bu kurama göre insanlar;

1. İstedikini elde ettiğinde doyar.
2. Çok istediği ya da kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok doyum sağlar.
3. Eğer istediği ya da kendince çok önemli olan bir şeyi elde edememiş ise doyumsuzluk çeker.

Bu kurama göre işten doyum, iş çevresinin, işgörenin gereksinmelerini karşılamaasının bir işlevidir (Başaran, 1991; 201,202).

4.1.1.2.2. Uyumsuzluk Kuramı

Bu kurama göre, işten doyum, insanın gereksinmeleri ile çevrenin bu gereksinmelerin sağlayabildiği kesiminin doğrudan farkının olumsuz bir işlevidir. Başka bir deyişle, insanın çevrece doyurulmasını umut ettiği gereksinmelerinden, çevrenin bu gereksinmelerinin karşıladığı kesimi çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyükse doyum o kadar az; ne kadar küçükse doyum o kadar yüksektir. Eğer bir işgörenin gereksinmeleri büyük ise, işten doyum da o derece azalacaktır. Tersine, iş çevresinin gereksinmeleri karşılama düzeyi işgörenin gereksinmelerinin düzeyinden fazla ise, işten doyum artacaktır (Başaran, 1991; 202).

4.1.1.2.3. İlişkili Küme Kuramı

Bu kurama göre, işgörenin işten doyum üyesi olduğu kümenin etkisine göre azalıp çoğalabilmektedir. İşgören, örgütten elde ettiğini değerlendirirken, küme üyelerinin görüşleri etkisinde kalmaktadır. İşgören, iş çevresinin gereksinmelerini karşılama düzeyini az görse bile, öteki üyelerin bu düzeyi beğenmesi karşısında, işten doyum düzeyini düşürebilmektedir. İşgören, kendi başına işten doyum sağladığı duygusuna ulaşsa bile, küme üyelerinin etkisiyle işten doyum düzeyini düşürebilmektedir. İlişkili küme kavramına, işgörenin çalıştığı örgütün küçüklüğü, büyüklüğü; örgütün bulunduğu çevrenin kırsallık, kentlik gibi niteliği; işgörenin sendika üyesi olup olmaması; üye ise sendikanın küçüklüğü, büyüklüğü; etki yapan kümenin üyelerinin çoğunluğunun erkek ya da kadın olması gibi değişkenler de girmektedir (Başaran, 1991; 202).

4.1.1.2.4. Üç Yönlü İlişki Kuramı

Bu kurama göre, çaba, ödül ve doyum üçgenin birer köşesini oluştururlar (Tikici, 2005;317) Bunlar, birbirine nedensel bağla bağlı olarak, birbirini etkilerler. Ödülün artması işgörenin edim için çabasının artmasına; her ikisinin de artması işten

doyumun artmasına yol açar. Bunların her üçünün artması ise işgörenin ediminin artmasına bağlıdır. Böylece edim bu üçgenin ortasında yer alır (Başaran, 1991; 202).

4.1.2. İş Tatmini Modelleri

4.1.2.1. Toplumsal Bilgileri Değerlendirme Modeli

İşe yeni başladığımızda ilk gün yapacağınız şeyler ve işteki geleceğiniz konusunda çok şevkli ve istekli olabilirsiniz. Ama yeni tanıştığınız çalışma arkadaşlarınızın size işin ne derece kötü olduğunu söylemeye başlarsa işten tatmin duygunuz da azalmaya başlar. İşe ilişkin görüşleriniz, işin içeriği gözetmenleriniz gibi nesnel nedenlerden değil, iş arkadaşlarınızdan aldığınız öznel mesajlar nedeniyle değişmeye başlar. Bu modele göre, kişilerin davranışları çevreden elde ettiği bilgilerle uyum gösterir. Bunun için yöneticiler çalışanların iş hakkında neler düşündüğüne dikkat etmelidirler (Can, 2006; 89).

4.1.2.2. Eğitimsel İş Tatmini Modeli

Bazı çalışanlar işleri nasıl olursa olsun görevlerini severler; diğerleri ise sürekli şikâyet halindedirler. İşte bu modele göre, iş tatmini çeşitli durumlarda bile bireyle birlikte aynı kalan durağan bir özelliktir. Belli bir zamanda işlerini seven kişiler bir başka zamanda da, hatta işleri değişse bile onu severler. Yapılan araştırmalar kişiler, 10 yıllık bir süreçte kişilerin işlerini sevmeye ya da sevmeme konusunda, işleri değişse bile, uyumluluk gösterdiğini bulmuştur (Can, 2006; 89).

4.1.3. İşten Doyumun Etkenleri

4.1.3.1. Çevresel Değişkenler

İşten doyum, işgörenin işini değerlendirmesinin bir sonucudur. İşgörenin işine konu olan etmenlerin değerlendirilmesine konu olan etmenler, örgütçe kendinin doyurulan ekonomik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerdir. İşten doyum, işgörenin

örgütçe doyurulmasını umut ettiği gereksinmelerin doyurulması ile ortaya çıkan bir haz duygusu ya da olumlu duygulardır ve etkenleri şunlardır (Başaran, 1991; 202):

4.1.3.1.1. İşin Niteliği

İş görenin çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumunun başta gelen etkeni olmaktadır. İşgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 1991; 203):

1. İşgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması.
2. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması.
3. İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi.
4. İşin sorun çözmeye dayanması.

4.1.3.1.2. Ödeme

Örgütçe, işgörenin emeği karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yarar, sosyal haklar, olanaklar vb.), işten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar önemli etkenidir. Ödeme, yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil, işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten doyumun azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltmaktadır (Başaran, 1991; 203).

Ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman başvurulacağını belirlemek önemlidir. Ücret artışı ilk aşamada olumlu sonuçlar verebilir. Ücret artışı işgörenin ek çabası karşılığı olarak verilmeli, ancak bu araç sürekli olarak kullanılmamalı, ayrıca kişiye özel ekonomik ödüller verilmeli, çalışanlar yeterli bir şekilde ücretlendirilmeli ve ücretlerin adaletli dağılımına gerekli önem verilmelidir (Tikici, 2005; 158).

4.1.3.1.3. Yükselme Olanığı

Yükselmede tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak nitelendirilebilir. Bu kavram gerçekten gösterilen başarının bir gereği, başka bir deyimle karşılığı ya da

ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinin de bir takdir ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinin de bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur (Tikici, 2005; 165).

Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyurulması, bu değişkenin doğum sağlayıcılık niteliğini arttıran öğelerdir. Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme bir işgörene, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına denkserliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olmaktadır (Başaran, 1991; 203).

4.1.3.1.4. Övülmek

Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek istemektedir. Buna karşılık hemen hemen her işgören de olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadır. Bu yüzden, işinden dolayı övülmek işgörenin doyumunu yükseltmektedir (Başaran, 1991; 204).

Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda koku ve endişe kaynağı olabilmektedir. Çalışanların kendileriyle ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorunlarına, sorularına, isteklerine sürekli cevap alamamaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları vb. durumlar, çalışanları işlerinden ve örgütten soğutur (Tikici, 2005; 167).

4.1.3.1.5. Çalışma Koşulları

Genel olarak işgörenler, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedir. İşgörenler, işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli araç, gereçlerin iyi, kullanılabilir olmasını istemektedirler (Başaran, 1991; 204).

İşgörenlerin fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991; 204).

4.1.3.1.6. Denetim

Genel olarak işgörenler denetimden hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumlarına engel olmaktadır. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de öz denetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedir (Başaran, 1991; 204).

Sıkı denetim biçiminin, çalışanların aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür uygulamaların yönetici, işgören ilişkisi üzerinde olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmalarda görülmüştür (Tikici, 2005; 367).

4.1.3.1.7. Birlikte Çalışan İşgörenler

Örgütte ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene uyum sağlamaktadır (Başaran, 1991; 204).

Ailede olsun, şirkette olsun ya da ülke çapında olsun, insanların –biz bilincine- ulaşabilmeleri için de yine birtakım ortak değerlerin paylaşılıyor olması gereklidir. İnsanlar, ortaklaşa olarak anlamlı buldukları şeyleri sahiplenirse, ortak amaçları ve ortak –en azından benzer değerleri- varsa biz bilincine erişebilirler (Tikici, 2005; 300).

4.1.3.1.8. Örgüt ve Yönetim

İşgörenlerin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği işten doyumuna bağlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörelere daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991; 205).

Katılmalı yönetim tatminsizlik nedenlerini azaltması hatta ortadan kaldırması, mükemmel bir bilgi alış-veriş sistemi kurması, sorumluluk dağılımını arttırması ve nakdî katılmaya imkân vermesi sayesinde işgörenlerin gerçek durumlarına maddi ve psikolojik yönde etki yapmaktadır (Tikici, 2005; 167).

Yöneticiler açısından değerler kavramının önemi şu noktadadır: Eğer bireylerin sahip olduğu değerler, çalıştıkları organizasyon ile örtüşüyorsa çalışan birey tatmin olmuş ve uyumlu olacak aksi takdirde başarısız olacaktır. Örneğin; bencil, kendine dönük bir bireyin; uyumlu değerlere önem verilen bir işyerinde çalışması onu mutsuz ve başarısız kılabilir (Tikici, 2005; 299).

4.1.3.1.9. İş Görenin Kişiliği

Kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Genel bir tanıma göre kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Tikici, 2005; 88) .

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedir (Başaran, 1991; 205).

Birey kişiliğinden rolüne bazı davranışsal faktörler aktaracak, buna karşılık rolü de uzun sürede kişiliğini etkileyecektir. Bazı roller zamanla bireyin kişiliğinin bir bölümü olacak, belirli olaylar karşısındaki tutum ve düşüncesi, bu roller doğrultusunda gerçekleşecektir. Bazı roller özel kişilik görünümü ister. Birey bu tür rolleri yerine getirirken işinin gereği istenen kişiliğin davranışlarını ortaya koyar (Tikici, 2005; 75).

4.1.3.2. Kişisel Değişkenler

Cinsiyet, yaş meslek, zekâ, eğitim, toplum koşulları, aynı işte kalma süresi gibi değişkenlerdir. Bu değişken grubunda bireylerin olaylara veya durumlara pozitif veya negatif yaklaşım özelliklerini, iş değerlerini ve beklentilerini kapsamaktadır (Tikici, 2005; 323).

4.1.4. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Temel Sonuçları

Yapılan çalışmalar, iş tatmini yüksek olan insanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğunu ve bunun sonucunda bu insanların çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını göstermiştir. Kısa sürede yeni işleri öğrendikleri, iş kazalarına uğrama risklerinin ve oranlarının çok az olduğu ve çatışmalardan uzak durdukları saptanmıştır. Aynı şekilde iş tatmini yüksek olanların başkalarına yardım eden ve katılımcı bir davranış sergileyen kişiler oldukları gözlenmiştir (Özkalp ve Kırel, 2001; 135).

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İşgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genellediği görülmektedir. İş görenin de aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağan görülmektedir. İşini az duyarak yapan bir işgörenin, bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağını söylemek olanaklıdır. Bunun yanında, işgörenin, hem bedensel, hem ruhsal sağlığı yönünden işten doyumun, işgörene olumlu etki yapması da söz konusudur (Başaran, 1991; 205). Tatmin olan birey işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz, Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür (Tikici, 2005; 312).

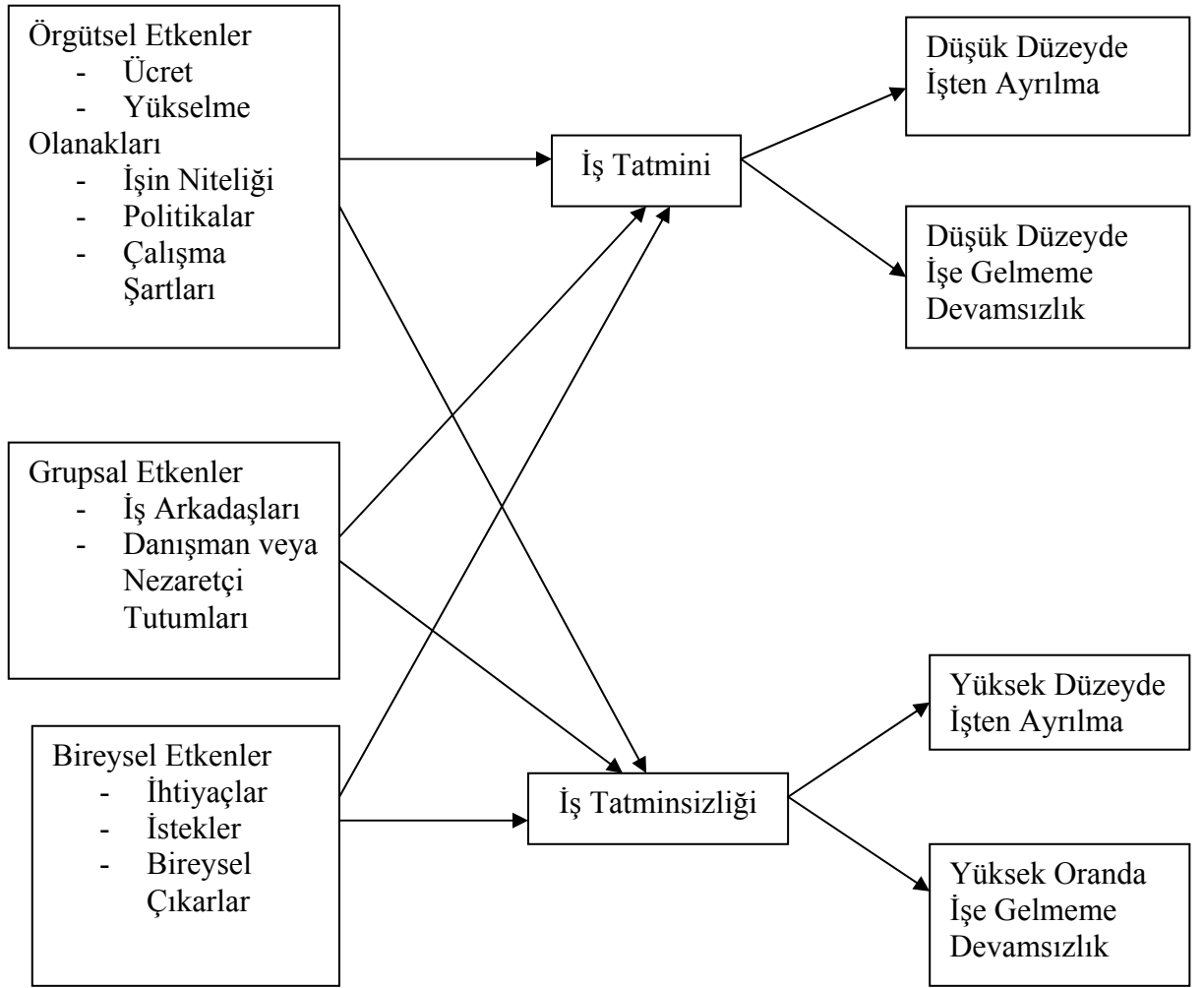
İş tatmininin temel sonuçları; verimlilik, iş gücü devri ve devamsızlıkta görülür. İş tatmini yüksek olan kişilerin gerek zihinsel gerekse fiziksel sağlıklarının çok iyi olduğu, işe ilişkin yeni görevleri çok çabuk öğrendikleri, daha az iş kazası yaptıkları ve daha az şikâyette buldukları görülmüştür. Ayrıca bu kişilerin daha olumlu toplumsal davranışlar ve daha olumlu örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışı sergiledikleri bulunmuştur (Can, 2006; 89). İş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır. Olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de toplumsal yaşamda, aile çevresinde sürdürür. Bu insanların, hayata ve çevrelerine karşı olumlu tutumları mevcuttur, hayata daha dinamik ve daha iyimser bakarlar (Tikici, 2005; 312).

İşten doyumun yüksekliğinin kimi işgörende, işine karşı içten güdüleme yaratarak, onları yüksek verime yöneltmesi de yüksek bir olasılıktır. Bunun yanı sıra

işten doyumsuzluk işgörene elem vermekte ve onu olumsuz duygulara yöneltmektedir. İşten doyumsuzluğun olumsuz etkileri şunlardır (Başaran, 1991; 204):

- Beden sağlığına etkisi
- Ruh sağlığına etkisi
- İşten bıkkıma
- Devamsızlık
- Kavgacılık
- İşı bırakma
- Örgüte yabancılaşma

Tatminsiz işçi, işten kaçır ve mümkün olduğunca işten ayrılmayı, başka işe geçmenin yollarını arar. İş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. İş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır (Özkalp ve Kırel, 2001; 109). Tatminsiz işçi hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Buna karşın tatminsiz işçi hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Sorunları ailesine yansıtır ve onları da mutsuz kılar. Yapılan çalışmalarda tatminsiz işçilerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır (Tıkici, 2005; 312).



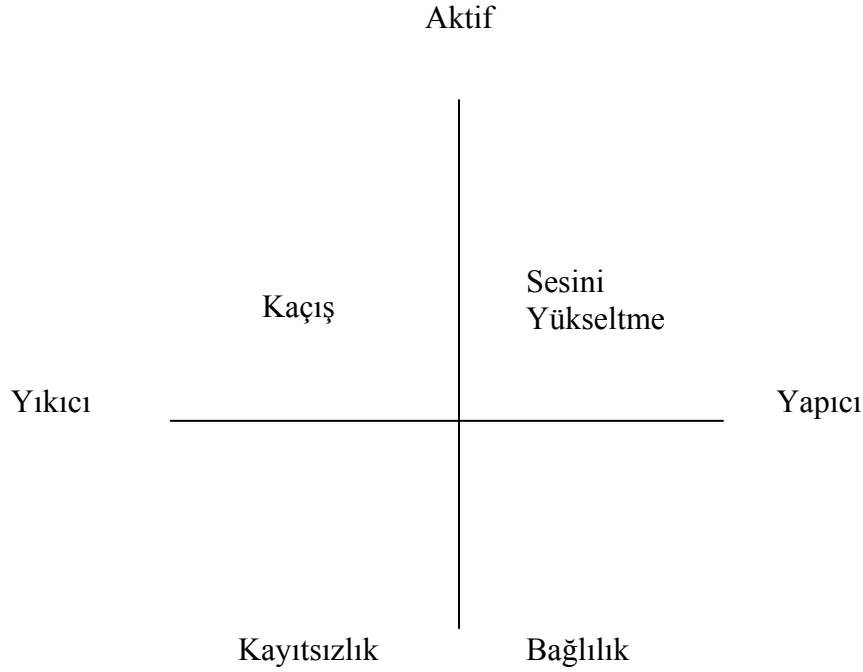
Şekil 2: İş Tatmini veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları
(Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları, Eskişehir 2001,s:104)

Şekilden de görüldüğü gibi temel nedenler veya etkenler üç ana grupta incelenmektedir. Bunlar; örgütsel, grupsal ve bireysel faktörlerdir. İş tatminsizliğinin iki temel sonucu ise işe devamsızlık ve iş değiştirme olmaktadır. Örgüt açısından iş tatminsizliğinin sonuçları büyük önem taşır. Tatmin veya tatminsizlik işe devam ve işten ayrılmayı olumlu ve olumsuz olarak etkiler. Tatmin düzeyinin yüksekliği bu faktörleri olumlu, tatminsizlik ise olumsuz yönde etkiler. Eğer işgörenler örgütten memnun değillerse sık sık doktora çıkar, izin alam yollarına başvurur veya başka bir iş olarak işyerinden istifa edebilir. Tersine ise yani çalıştığı örgütten memnun olan, tatminkâr bir işgören devamlı işten ayrılmayı düşünmeyen mutlu bir kimsedir. Ancak, bu konular ülkenin ekonomik ve istihdam düzeyi ile yakından ilgilidir. İş bulma

olanakları çok kısıtlı olan ülkelerde bireyler ne kadar tatminsiz olsalar da işten ayrılmayı düşünmeyebilirler. Çünkü işten ayrılmanın sonuçları bireyleri olumsuz olarak etkileyebilir ve mutsuzluklarını azaltacağına arttırabilir. Birey ortamsal şartların uygun olmadığı ülke ve ekonomilerde işten ayrılma düşer. Tatminsiz olmasına karşın çalışmak durumunda olmak bireysel sorunları arttırdığı gibi, örgütsel ortamı da olumsuz yönde etkiler. Bireyde stresler sonucu olumsuz gelişmeler, hatta davranış bozuklukları nevrozlar veya psikozlar oluşabilir. Böyle bir kimse ne kendisine ne de çalıştığı ortama faydalı bir işgörendir. Olumsuz tutumları nedeniyle iş arkadaşlarını etkileyebilir, performans düşüklüğü gösterir. Bu nedenle sorun bireyi çalıştığı ortamda mutlu veya tatminkâr kılmayı arttırmak ve onu iş yerinde başarılı kılmaktır. Bu nedenle örgüt açısından alınacak iş tatmini artırıcı önlemler hem birey hem de örgütün başarısı açısından önemlidir (Özkalp ve Kirel, 2001; 105,106).

4.1.5. Çalışanların İşteki tatminsizliklerini İfade Biçimleri

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Aşağıdaki şekilde iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimlerini görüyoruz. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı, diğeri ise aktif/pasif boyutludur (Özkalp ve Kirel, 2001; 106).



Şekil 3: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler
(Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları, Eskişehir 2001, s:107)

- Kaçış (Ayrılma): Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir (Özkalp ve Kırel, 2001; 107):
- Sesini Yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir (Tikici, 2005; 313). İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur (Özkalp ve Kırel, 2001; 107).
- Bağlılık: Pasif ancak iyimser bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır (Tikici, 2005; 313). Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir. (Özkalp ve Kırel, 2001; 107).

➤ Kayıtsızlık (İhmal): Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklinde davranışlardır (Tikici, 2005; 313). Bunlar kronik devamsızlar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir (Özkalp ve Kirel, 2001; 107).

4.2. Örgütsel Bağlılık

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. İşgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması. İşyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçlarıyla bütünleşmesidir.(Meyer ve Allen,1997)

Nitekim Yahyagil'e (2007) göre de örgütsel bağlılık; çalışanlarla, ilgili işletme arasında oluşan duygusal bağıntının doğası ve kalitesi olarak tanımlanabilir. Başlangıçta tek boyutlu olarak açıklanan kavram, daha sonra iki ve üç boyutlu olarak kabul görmüş olmakla birlikte, bu alanda yapılan katkılardan önde geleni Meyer ve Allen'nin (1984) çalışmalarıdır. Araştırmacılar, 'üç unsurlu model' olarak adlandırdıkları yaklaşımda çalışanların örgüte bağlılıklarının doğasını incelemiş ve örgütsel bağlılığın üç alt-kavramsal boyutunu duygusal, süreklilik ve zorunlu bağlılık olarak açıklamışlardır.

Whyte (1956) ise örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanır (Balay, 2000; 14). Adanmışlık; bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinde ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000; 15). Örgütsel bağlılık ve sadakat, bireyin kendini, çalıştığı örgüt ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve örgütte üyeliğini sürdürme istekliliği demektir (Can, 2006; 89).

Bağlılık beraber harcanan zaman, gruba kabul edilmenin zorluğu, grup büyüklüğü, dışsal tehlikeler ve önceki başarılarından etkilenebilir (Öztürk, 1994; 130).

Örgütsel sadakat veya örgütsel bağlılık başka bir ifadeyle çalışanların organizasyona bağlılık duygusu, daha sağlıklı bir örgütsel iklime, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın derecesi, iş başarısına büyük katkı sağlar. Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını, bu konuda farklı tanımlamaların ortaya çıktığını göstermektedir. Buna göre örgütsel bağlılık (Tikici, 2005; 309).

- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı,
- Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık,
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler,
- İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması,
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapısını sevme ve ona devam etme isteği,
- Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme şeklinde değişik tanımlamalar söz konusudur. Bütün bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığı; bireyin, psikolojik olarak örgütle bütünleşmesi şeklinde yorumlayabiliriz.

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Örgüt yaşamını devam ettirebilmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Her örgütün iş görenleri tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir (Çetin, 2004; 90). Kimi örgütler iş görenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Kimi örgütler ise yetiştirdiği iş görenin örgütten ayrılması ile sarsıntı geçirir (Başaran, 1982; 241).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insanî yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri başta duyguları, ilgileri ve güduları olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve

parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, Çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük isteğini ortaya koymaktadır (Balay, 2000; 11,12). Kişilerin başkalarıyla birlikte olmak gibi temel gereksinimleri, diğer bir tanımla aidiyet ve bağlanma gereksinimleri, iş ya da toplumsal yaşamlarında üyesi oldukları gruplardaki etkileşimler sayesinde tatmin edilmektedir (Can, 2006; 178). Adanmış birey, adandığı nesnenin amaç ve değerlerine güçlü biçimde inanmakta, bu nesnenin istek ve beklentilerine gönüllü biçimde uymakta, nesne ile birlikteliğini sürdürmeyi güçlü biçimde amaçlamaktadır (Celep, 2000; 103).

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahi olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dâhil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dâhil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen aynı olduğunu fark eder (Çetin, 2004; 90). Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına politikasına görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. İş görenden, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma; özveriyle çalışma; gereğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma; yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenir. Böylece örgüt bir bakıma iş göreni egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvenceye alır (Başaran, 1982; 242).

Yüksek derecede kendisini örgüte adayın iş görenlerin, daha az adanan meslektaşlarından daha fazla üretken oldukları, daha iyi güdülendikleri ve daha fazla doyuma ulaştıkları vurgulanmaktadır (Celep, 2000; 38).

Örgütsel adanmışlık en az üç öğeden oluşur (Celep, 2000; 14,15).

1. Örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunlara olan güçlü inanç,
2. Örgüt adına dikkate değer (beklenilenin ötesinde) çaba gösterme isteği,
3. Örgütteki üyeliği sürdürmeye ilişkin güçlü bir istek.

Bağlılık, bir grubun üyeleri arasında karşılıklı olumlu tutumların gücü ve sayısından anlaşılan bir grup varlığı olarak tanımlanabilir. Günümüzde, grup bağlılığının oluşturduğu şartları inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu şartların en önemlileri şunlardır (Özkalp, 1999; 182):

➤ Fiziksel Yakınlık ve İletişim Sıklığı: Birbirine yakın yerlerde çalışan ve daha sık ilişki kuran kimseler arasında yakın gruplaşmalar oluşabilir. Özellikle aynı odada çalışan, aynı işi yapan insanların oluşturduğu grupların üyeleri birlikte çalıştıkları için birbirlerine bağlanırlar.

➤ Aynı ya da Benzer işi Yapmak: Geleneksel çalışma düzeni içerisinde, yan yana oturup benzer veya aynı işleri yapan bireylerin, karşılaştıkları sorunlar aynı olduğu için bunlar arasında devamlı bir yardımlaşma ve etkileşim vardır. Bu ise grup bağlılığını pekiştirici bir rol oynar.

➤ Benzerlik: Benzer gruplarda, örneğin, ırk, yaş, sosyal statü yönünden örneklilik gösteren gruplar arasında bağlılık fazladır.

➤ İşin Akış Sistemi: Eğer yapılan iş bireyler arasında karşılıklı yardımlaşma ve destek sağlıyor ise, grup bağlılığı artar.

➤ Yapılan İş ve Teşvik Sistemi: Çalışanlarını destekleyen, güdüleyen teşvik sistemi ortak bir davranış yaratabilir, bu da grup üyeleri arasında bağlılık duygusunu artırır.

➤ Liderlik: Grup liderinin, grubu idare biçimi de, grup bağlılığını etkiler.

➤ Dış Baskı ve Tehditler: Gruplara yapılan bir takım baskılar onları kendilerini korumak için bir araya getirebilir.

➤ Grubun Genişliği: Büyük gruplar bağlılık yönünden bir etkinlik göstermezler ama kendi aralarında alt gruplar oluşturabilirler.

➤ Sosyal Etkileşim: Grup üyeleri, sosyal etkileşimleri sonucu, tatmin ve kendileri arasında dayanışma sağlarlar.

➤ İşten Ayrılma ve İşe Gelme: Bağlı gruplarda, işten ayrılma ve işe gelme oranları düşüktür.

Bir çalışanın bir örgüte olan bağlılığını üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar effective (duygusal), devam ve normatif (değer). Efektif bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığa işaret eder. Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Son olarak devam bağlılığı çalışanın ahlâkî bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamını ifade eder. Bu durum, çalışanın örgütün kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluğu duymasından kaynaklanır. Diğer taraftan her bağlılık türü bireyi bir şekilde örgüte bağlar (Çetin, 2004; 91).

4.2.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir. Bu Allen ve Meyer'in 1990 yılında üç unsurlu örgüte bağlılık modelidir (Çetin, 2004; 94).

- Duygusal Bağlılık
- Devam Etme İsteği
- Normatif (Zorunlu) Bağlılık

Başka bir kaynak ise çalışanın örgüte bağlılığını farklı bir şekilde ifade etmiştir.

- İstenen Bağlılık
- Zorunlu Olan Bağlılık
- Olması Gerektiğine İnanılan Bağlılık
- Bağlılığın Olmama Durumu

Yukarıda da görüldüğü üzere aslında bu sınıflama içerik olarak önce belirtilen sınıflama ile aynı özellikleri tanımlamaktadır (Çetin, 2004; 94).

4.2.1.1. Etkili Bağlılık (Duygusal Bağlılık)

İş görenin Örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000; 11).

Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir “mutluluk” durumudur. Etkili bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergiler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdır (Çetin, 2004; 95).

İşverenin adil olmasına karşılık çalışanların karşılık verme yollarından biri duygusal bağlılığını arttırmaktır (Yılmaz, 2004; 151).

4.2.1.2. Devam Bağlılığı

Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı, iş görenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir (Balay, 2000; 22).

Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan olası maddî kayıplardır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünür. Örgüte devamlı bağlılık duyan kişi, örgütten ayrılması hâlinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. İşverenleri için çalışmak zorunda olana bu kişiler “kapana sıkışmış” çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tür “kapana sıkışmış” çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluşturur (Çetin, 2004; 95).

Bu açıda bakıldığında örgüt çalışmaya devam eden bütün çalışmaya devam eden bütün çalışanların aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanlar en iyi iş gören değildir. Örgütler bu durumu genelde küçülme ya da diğer şirketlerle birleşme yoluna gittiklerinde görürler. İlk ayrılanlar, daha iyi nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlardır. Bunun sonucu olarak da şirketin elinde “kapana sıkışmış” iş görenler kalmaktadır (Çetin, 2004; 96).

4.2.1.3. Değer (Normatif) Bağlılık

İş görenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlâkî olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000; 22).

Bu durumda ise çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda

değer yargılarına sahip olmasıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadır (Çetin, 2004; 96).

Üç bağlılık şekli arttığında iş görenler örgütte kalmaya devam etmekte, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000; 22).

Örgüte bağlılığı oluşturan bütün bu unsurların yanında, örgüte bağlılık duymayan çalışanlar da bulunmaktadır. Bu kişiler aktif olarak başka bir iş aramaktadır (Çetin, Örgüt 2004; 96).

4.2.2. Bağlılık Çeşitlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında, gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Buna göre iş gören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecede yaşayabilir. Örneğin bazı iş görenle, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen bir arzuya yapmazlar. Diğerleri is ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişini örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Balay, 2000; 73).

4.2.2.1. Duygusal Bağlılık Faktörleri

Örgüte duygusal bağlılığın, kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli kategorilerde ele alınabileceği ileri sürülmektedir. Bunlarda iş yaşantıları, örgütte ve iş rolünde iş görenin kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik gereksinimlerine ilişkin yaşantılardır. Başka yazarların da “tutumsal bağlılık” dedikleri bu bağlılık türü, iş çevresine ilişkin birlikte çalışana arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000; 73).

Allen ve Meyer(1990) duygusal veya tutumsal bağıllık faktörlerini özetle aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (Balay, 2000; 75).

- İş Güçlüğü: İş görenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol Açıklığı: Örgütün iş görenden neler beklediğinin açıkça belirtmesi.
- Amaç Açıklığı: İş görenin, örgüte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- Amaç Güçlüğü: İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- Örgütsel Bağımlılık: İş görende, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.
- Kişisel Önem: İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- Dönüt: İşteki performansı konusunda iş görene sürekli bilgi vermek.
- Katılım: İş görenin Kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

Duygusal bağıllık sadakat, sıcaklık, aidiyet, mutluluk gibi duygular aracılığıyla bireyin kendisini istihdam eden kuruma karşı gösterdiği psikolojik bağıllığın derecesidir. Bireylerin örgütteki iş deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, örgütsel adalete ilişkin algıların bireylerin duygusal bağıllığını etkilediği saptanmıştır (Yılmaz, 2004; 34,35).

4.2.2.2. Devam Bağlılığı Faktörleri

Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Becker'ın (1960) da “ hesapçı bağlılık” olarak belirttiği bu bağlılık türünde iş görenler, örgütte kalmayı tercih ederler. Allen ve Meyer'in (1990) tarafından yapılan araştırmada devam veya hesapçı bağlılık faktörü özetle aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Balay, 2000; 78).

- Beceriler: İş görenlerin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimine kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yaralı kılabileceği.
- Eğitim: İş görenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- Yeniden Yerleşme: İş görenin, Örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.
- Kendine Yatırım: İş görenin, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olması.
- Emeklilik primi: İş görenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primi ayrılması halinde kaybedilmesi.
- Topluluk: İş görenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.
- Seçenekler: İş görenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olması.

Yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları ile ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği ve iş devri tutumsal bağlılıktan çok hesapçı bağlılıkla ilişkilidir. Bu saptama örgütte daha uzun süre çalışan, daha ileriki yaştaki iş görenlerin daha çok “yatırım” yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri görüşüne dayanmaktadır. Gerçekten iş görenler, ilerlemem olanakları ve ödemedi bir dereceye kadar doyum sağlarlar. Ayrıca örgütten ayrılma durumunda bu doyumun

kişiyeye maliyeti yüksektir. Diğer yandan, yatırımların tutumsal öğelerden çok, iş devrine ilişkin süreçler üzerinde büyük etki yaratacağı söylenebilir (Balay, 2000; 77).

Yaşın daha çok hesapçı bağıllıkla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu ilişki, sınırlı iş olanakları ve sonraki yıllarda meydana gelen daha büyük yatırımlara bağlanmaktadır. Meyer ve Allen daha ileri yaştaki iş görenlerin, işlerinde, daha iyi pozisyonlar kazanmalarından ve adaletli davranış görmelerinden kaynaklanan çeşitli nedenlerin onları tutumsal olarak örgüte bağıllık duyan bireyler yaptığını ileri sürmüşlerdir. Diğer yandan Cinsiyet faktörü çerçevesinde kadınların erkeklerden daha çok örgüte bağıllı olduklarını saptamışlardır. Çünkü kadınlar üyelik kazanabilmek için erkelerden daha fazla engeli aşmak zorundadır. Devam bağıllığı çerçevesinde ayrıca, evlilik statüsünün daha çok hesapçı bağıllıkla ilişkili olduğu; çünkü evli iş görenlerin genel olarak daha fazla mali yük altında olduğu ileri sürülmüştür. (Balay, 2000; 77)

Bireyin örgütle ilişkisini bitirmesinin sonucunda düşeceği dezavantajlı konumun, örgütün bir üyesi olmaya devam etmesi durumundaki avantajlarla karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan örgütsel bağıllık türüdür (Yılmaz, 2004; 33)

4.2.2.3. Normatif Bağıllık Faktörü

Allen Meyer'e göre (1990) göre normatif bağıllık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki hem de girişi sonrasındaki yaşantılarında etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağıllık normlarını anlatır. Örgütsel bağıllık normu; İş görenin, güçlü kişisel bağıllık duygusu ile örgütüne bağıllık duymasıdır (Balay, 2000; 78).

Normatif bağıllık, çalışanın işverene sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimleri sonucu gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen inanca dayalı sorumluluk duygusunu ifade eder. Normatif bağıllık bir ahlaki zorunluluk olarak da nitelendirilebilir. Normatif bağıllık genellikle ilk sosyalleşme deneyimleri sonucunda şekillenmektedir. İlk işine çalıştığı kurumda başlayan bir çalışan örgütüne bağıllık göstermeyi bir görev olarak düşünülebilir ve normatif bağıllık gösterebilir (Yılmaz, 2004; 34).

4.2.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Kelman (1958), bireyin kavramsal olarak üç ayrı şekilde örgütün etkisini kabul edeceğini ileri sürmüştür: a) Uyum (Değişim) b) Özdeşleşme (Yakınlaşma) c) İçselleştirme(Değer Uygunluğu) (Balay, 2000; 95).

4.2.3.1. Uyum (Değişim) Boyutu

Bazı durumlarda insanlar bir örgütü yüzeysel düzeyde destekler. Bunlar örgüte inanmaktan çok uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak adlandırılmaktadır. Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey yaptığını, yapmak zorunda olduğunu yapar. Uyum, her zaman zorunluluk bildirir. Uyum ayrıca yetkiyi elinde bulunduran avantajlı olduğu durum olup, genellikle acil bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerlidir. Tercihlerini, astlarına, pozisyonu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur, fakat bu uyma gönülsüzdür. Bu yüzden uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez. Uyum bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey diğerlerinin etkilerini, sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder. Yani uyumda örneğin, ödeme, ilerleme gibi belli iş ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır (Balay, 2000; 96).

Birey grup tarafından red edilmemek için uyum davranışı gösterir (Özkalp, 1999;193)

Uyum bağlılığın araçsal bir nitelik taşıması nedeniyle, örgütün giderek daha fazla maddî kontrol uygulamaya koyması ile sonuçlanmaktadır. Yani dışsal destekleme ve cezalandırma, davranışı belirleme ve kontrol etmede tamamen araçsal olan güdülenmeye konu edilebilir (Balay, 2000; 97).

4.2.3.2. Özdeşleşme (Yakınlaşma) Boyutu

Özdeşleşme, bireyin belli bir örgütteki diğer üyelere dayanarak kendini tanımladığı toplumsal kimliğin özgün bir biçimidir (Celep, 2000; 21).Alınan bilginin örgütün siyasasına, amaçlarına, üretim sürecine, toplumsal kültürel havasına uydurularak benimsenmesidir (Başaran, 1982; 165). İş görenin örgüte, örgüt içinde bir

birime, bir bölüme duygusal olarak bağlanmasıdır. İş gören için, özdeşleştiği örgüt, birim, bölüm ve kümenin değer, düzgu ve yararlarını korumak, savunmak, uygulamak kaçınılmaz bir görevdir. İş görence yönetim buyrukları yerine getirmek zorundadır. İş gören için özveride bulunmak mutluluk kaynağıdır (Başaran, 1982; 241). Özdeşleşme, bireyin psikolojik olarak işiyle özdeşleşme derecesini ve öz değerleri için önemli olan iş başarımlarını nasıl algıladığını gösterir. Özdeşleşme değeri yüksek olan kişiler yaptıkları işin türünü beğenmekte ve onu kendisinin bir parçası gibi görmekte; ayrıca örgütsel vatandaşlık duyguları ve iş başarımları artmaktadır. Ayrıca bu kişilerde devamsızlık ve işten ayrılma düşmektedir (Can, 2006; 89). Örgütle özdeşleşme, bir bakıma, duygusal olarak örgüte tutkunlaşma, bağımlılıştır. (Başaran, 1991; 204). İnsanlar, diğerlerinin etkileri altına girdiklerinde özdeşleşme görülür. Bu davranışın nedeni ise, insanların bu kişilerle iyi ilişkiler kurmak veya sürdürmek istemeleridir. (Özkalıp ve Kırel, 2001; 640).

Doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Özdeşleşme, kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir. Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. (Balay, 2000; 100) Örgüt, iş görenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen iş gören örgütün yararlarını kendi yararlarından yeğ tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen iş gören bulunmaz iş gücüdür (Başaran, 1982; 242).

Örgütle özdeşleşen iş görenin örgütsel sorunları çözmeye güdülenmesinin kendiliğinden olması beklenir. Tıpkı insanın kendi sorunlarını çözmeye güdülenmesi gibi, özdeşleştiği örgütün sorunlarını çözmeye güdülenmesi gerekir. Yönetmenlerin örgütle özdeşleşmesi beklenen bir durumdur (Başaran, 1982; 131). Özdeşleşme sayesinde insanlarla nasıl ilişki kurulacağı, örgütün karşı karşıya kaldığı sorunlarla nasıl uğraşılacağı da öğrenilir (Can, 2006; 278).

Örgütte iş görene, geleceğini saptama, kendisi hakkında karar verme, yeteneklerini gösterebilmekten haz duyma, değerini ortaya koyabilme, kendini tanıma, özkavram, özbilinç ve özgüvene ulaşma gibi güdülerin doyurulması olanağının sağlanması oldukça güçtür. Ama örgüt, iş görenlerin bu denli yüksek düzeyde gereksinmelerini doyurabildiğinde, iş görenlerin örgütle özdeşleşmesini sağlayarak onları başarımın en yüksek düzeyine ulaştırabilir (Başaran, 1982; 143,144).

4.2.3.3. İçselleştirme (Değer Uygunluğu)

Örgütsel bağlılıkta son aşamanın içselleştirmedir. İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Balay, 2000; 101). Kişi davranışlarının içeriği ile ilgilenmektedir. Burada gönüllü olarak istenilen davranışı yapmak söz konusudur (Can, 2006; 278). İçselleştirme aşamasında birey, kendi kişisel değerleriyle uyumlu olan ve uyulduğunda ödüllendirileceğini bildiği firma temel değerlerini kabul etmektedir (Vural, 1998; 72).

İçselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha zor hem de uzun zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bunun için zorlamasız ve baskısız davranır (Balay, 2000; 101). İçselleştirmede etkinin kaynağının inandırıcı olması ve ortaya konan davranışın konuya uygun olarak algılanması önemlidir (Can, 2006; 278).

Örgütsel bağlılık, içselleştirilmiş normatif inançların bir fonksiyonu olarak farklı iki inancı kapsamına alır. Bunlardan birincisi, bireyin, toplumsal durumlar içindeki sadakatini yansıtacak şekilde sahip olduğu moral sorumluluğunu anlatan bireysel inancıdır. Böyle bir kimse örneğin artık, ailesine, ülkesine, arkadaşlarına ve bu arada kendi örgütüne bağlı olmanın “doğru” bir davranış olduğuna inanmaya başlar. İkinci türdeki normatif inançlar, örgütsel misyon, amaçlar, politikalar ve çalışma

yöntemleriyle uyumlu olan ve kişi tarafından içselleştirilmiş her hangi bir inancı kapsar (Balay, 2000; 103).

Birey grubun normlarının doğru veya yanlış olduğunu düşünmeksizin uyum davranışı gösterir ve kendi sapma davranışı üzerinde baskı oluşturur. İşte bu durumda birey artık grup normlarını içselleştirmiş demektir (Özkalp, 1999; 193).

4.2.4. Örgütsel Bağlılık Faktörleri İle İlişkili Unsurlar

Sosyo-demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmuştur (Balay, 2000; 55).

Araştırma sonuçlarının büyük bir çoğunluğu ise, yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Balay, 2000; 56). Kişisel-demografik faktörler kapsamında ayrıca, kadınların erkeklerden daha az derecede iş kurumlarını değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Balay, 2000; 57).

4.2.4.1. Sosyo-Demografik Faktörler

4.2.4.1.1. Yaş

Aralarında yaş farkı olan iş görenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür. Yaştaki artış iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesi demektir. Bu durum bireyin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini (özellikle deneyim aranmadığı durumlarda) düşürürken, iş görenin de örgüt değişmelerine duyduğu arzusunu azaltmaktadır. Çünkü uzun yıllar başka örgütlerde çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştiren bireylerin yeni örgütlerde uyum sorunu yaşayabileceği beklenebilir. Benzer şekilde yeni üyenin, örgüt için bir ölçüde kapalılık oluşturması ve yeterince bilinmemesinin de bazı durumlarda, bu hareketsizlik eğilimini güçlendirdiği söylenebilir. Öte yandan mesleklerine yatırım yapmamış daha genç iş görenlerin, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı iş görenler kadar örgütlerine bağlılık

duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu iş görenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır. Daha ileri yaşta daha az eğitim almış ve yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan iş görenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği saptanmıştır (Balay, 2000; 56).

4.2.4.1.2. Cinsiyet

Farklı cinsler ve ırktan iş görenler arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir (Balay, 2000; 55).

Kadınlar üzerinde yapılan bir çalışmada 18–25 yaş arasındaki çalışanlarda iş tatminsizliğinin varlığı işi bırakma veya sürdürmede önemli bir etken olarak bulunmuştur (Özkalıp ve Kırel, 2001; 134).

Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken, kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000; 57).

4.2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca daha ileri formal eğitim almayı planlamayan iş görenlerle, eğitimsel niyetleri konusunda belirsizlik gösteren iş görenlerden daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000;55). Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe Örgütten beklentisi de artacağından adanma düzeyi de azalabilecektir (Celep, 2000; 34).

4.2.4.1.4. Kıdem

Kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifadeyle, bireyin farklı kıdemleri olan iş görenler arasında çalışması onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000; 55).

İş yerinde çalışma süresinin uzunluğu arttıkça, yani uzun yıllar aynı işyerinde bulunma işte ayrılmayı azaltmaktadır (Özkalıp ve Kirel, 2001; 134).

4.2.4.1.5. Medeni Durum

Kişi, kendisi ve ailesi için başka bir yerde daha iyi fırsatlara kavuşma olanağı varken bir örgütte kalmakta ısrar ediyorsa buradan bağlılık anlaşılabilir. Ne var ki, bir örgütte çalışma süresinin uzun oluşu örgütsel bağlılığa işaret etmek için her zaman yeterli değildir (Balay, 2000; 55).

Cinsiyet ve evlilik statüsü mesleğe bağlılık ve meslekî davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekâr bireylerden daha maliyetli görmektedirler (Balay, 2000; 57).

İş görenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan iş görenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, iş örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000; 59).

4.2.4.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması görev kimliği, iş gören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güclüğü, rol belirsizliği, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinmelerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir (Balay, 2000; 61).

4.2.4.3. Durumsal Faktörler

Bireyin, örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadarki yaşantıları belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın, genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, belli koşullar altında bunun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı ileri sürülmektedir. Bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde

durumsal değişmeler yaşanabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi ön gören başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir (Balay, 2000; 64):

1) Araçsal Kestirim: Buna göre insanlar, örgütle tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları almayla ilgilenirler. Kişilerin bağlılık düzeyindeki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır.

2) Benzeyiş Kestirimi: Bunda bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır.

3) Adaletin Grup- Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davrandığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilenildiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir.

4.2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırırken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000; 64).

Bağlılık, üyelerin bir grubun parçası olmak için besledikleri arzudur. Diğer bir anlatımla, üyeler birbirlerinden hoşnuttur ve grupta kalmak için güdülenmişlerdir. Bağlılık derecesi yüksek olan grupta, üyeler bir arada olmaktan mutludur, grubun amaçlarını kolayca benimserler, amaçlara ulaşmak için birbirlerine yardım ederler. Birbirine bağlı olmayan üyelerden oluşan gruplarda ise durum tam tersidir ve üyeler amaçlara ulaşmak için birbirlerine yardım etmezler (Can, 2006; 191).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdüleme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur. Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genel olarak karışık ve ılımlı bulunmasına karşın; bağlılığın belli yerel odakların, rol davranışına ilişkin normları belirlemesi nedeniyle, performans ile ilişkisinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Balay, 2000; 84).

Örgütte kalma isteği de örgütsel bağlılığı ölçmenin başka bir yoludur. Eğer birey sosyal gruptaki üyeliğini doyurucu buluyorsa, üyeliğini devam ettirme konusunda çok istekli olacaktır. Kalma isteğinin, erkekler, daha genç iş görenler ve bekâr çalışanlar arasında daha düşük olduğu saptanmıştır. İş değiştirme de bağlılık ölçüsünün güçlü bir göstergesi olmaktadır. İş değiştirmenin yaş ve hizmet süresi gibi bazı kişisel-demografik değişkenlerle de ilişkisi belirlenmiştir (Balay, 2000; 84).

Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı e yüksek örgütsel bağlılık ile olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir (Balay, 2000; 85).

4.2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır (Balay, 2000; 85).

➤ Olumlu Sonuçları: Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanakları araştıracağından bu durum, insan kaynaklarını daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de düşük bağlılık, işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek iş gören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren iş görenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür iş görenlerin örgütü bırakması demek, diğer iş görenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak iş görenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir. Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikâyet ve söylenmelerle

sonuçlanır. Örgüt içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaları ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Balay, 2000; 85).

Düşük adanmışlık düzeyi, iş görenlerin yaratıcılığını ortaya koymasına ve yenileşmesine kaynaklık edebilir. İş görenin adanmışlığının düşük olduğu durumlarda, belirsiz ve çatışmaya olanak veren bir ortamın çıkması, yenileşmenin gerekliliğini önemli ölçüde artırabilir. Düşük adanmışlık düzeyine sahip iş görenin örgütten ayrılması onun psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir. (Celep, 2000; 22).

➤ Olumsuz Sonuçları:

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenlerin, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli “duygusuz iş görenler” olarak tanımlanır. Düşük örgütsel bağlılık gösteren kişilerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler güvendikleri diğer iş görenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır. Bu yüzden bunlar için yukarıya terfi etme olağan dışı hâle gelmektedir (Balay, 2000; 86).

Özellikle düşük adanmışlıktan dolayı, örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimlerde etkin konuma gelen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren iş görenler, kendilerine ve örgüte zarar verebilmektedir. Düşük adanmışlık düzeyine sahip öğretmenler, yetkilerini rahatlıkla okulun amaçları dışında kullanarak, hem eğitimin ulusal amacından sapmasına hem de toplumun geleceğinin tehlikeye girmesine neden olabilir (Celep, 2000; 23).

Düşük örgütsel bağlılık söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adana zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir. Son olarak meslek iş görenleri arasında örgüte düşük düzeyde bağlılık gösterenler, örgüt dışı ilgili gruplarına daha fazla yönelimli olurlar.

Bunların, örgüt içindeki ilgi gruplarından daha zor kontrol edilebilmesi örgütte sorunlar yaratılabilir (Balay, 2000; 87).

4.2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşlemenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir. Gerçekten de bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurur (Balay, 2000; 88).

➤ Olumlu Sonuçları: İlimli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedir. Bu düzeydeki iş görenler bütün değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeteneğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yanda örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedir. İlimli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır (Balay, 2000; 89).

4.2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır (Balay, 2000; 89).

➤ Olumlu Sonuçları:

Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyumunu sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. “Örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” anlayışı vardır. Örgüt, iş görenin sadakatine karşılık

ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirilir. Yüksek düzeyde bağlılık örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her şeyden önce iş görenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren karalı iş gücünün oluşmasını sağlar. Bu karalı ve güven verici iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve verimli ürünü ortaya koymaya çalışır. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ile birlikte yüksek iş bağlılığı olan iş görenler hem bireysel göreve ilişkin çabalarda hem de örgütü korumak amacıyla grubun korunması çabasında öncüdürler. Bu tür bireyler kendi istekleriyle örgütten ayrılırsa, bunun örgüte etkisi işlevsel olmayacaktır. Çünkü bunların yerini doldurmak hem zor, hem de pahalı bir iştir. Devamsızlık göz önüne alındığı bu bireyler, sağlı sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermezler. Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır (Balay, 2000; 90).

➤ Olumsuz Sonuçları:

Yüksek bağlılık bazen iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlandırmaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamaya sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Durkheim'e göre (1951) yüksek derecede bağlılık bireyin aşırı derecede gruba bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşarlar. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadır. Dolayısıyla da bu bireyler, diğerleriyle de yeterli ilişkiler geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma hem de toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler (Balay, 2000; 92).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın bireye olduğu kadar örgüte de olumsuz etkileri vardır. Örgüt yüksek derecede verme ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa

da, çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan iş görenleri kendisine çekebilir. Bundan başka yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkta örgüt, çevre değişmelerine cevap verecek şekilde yapı stratejilerini değiştirmede başarısızlığa uğrayabilir. Esneklik düzeyi büyük ölçüde azalmış olan böyle bir yapı, bireyler gibi örgütleri de geçmişteki bağlılıklarından dolayı, bugün için etkisiz hale getirebilir. Son olarak yüksek düzeyde bağlılığın örgüte olumsuz bir sonucu da, iş görenleri, bazen örgüt adına yasal ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltmesidir (Balay, 2000; 92,93).

BÖLÜM 5-YÖNTEM

5.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın amacına uygun olarak İstanbul ili, Pendik ilçesinde hizmet veren 61 ilköğretim okulu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evrenden 45 ilköğretim okulunda çalışma yapılması mümkün olmuş ve toplam 1429 öğretmenden 851'ine ulaşılarak veri toplanmış ancak kimi eksiklikler nedeniyle değerlendirilmeye alınan soru formu sayısı 721 olmuştur.

Klasik olarak, istatistiksel açıdan %95 güvenirlilik ve (+/- 5 hata payı ile) 1000'den çok eleman içeren evrenden en az 384 elemanın seçilmesi gerektiğinden, örneklem çerçevesi yüksek düzeyde tatmin edici düzeydedir.

5.2. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde örgütsel adalet, bireysel ve organizasyonel değerler arasındaki uyum, genel iş tatmini ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki karşılıklı ilişkilerin niteliği eğitim sektöründe hizmet veren ilköğretim okullarındaki öğretmenler açısından inceleyen açıklayıcı (explanatory/hypothesis-testing), ve ilişkisel araştırma tasarımıyla gerçekleştirilen kesitlemesine (cross-sectional) bir alan çalışmasıdır.

5.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

BAĞIMLI DEĐIŐKENLER VE BOYUTLARI

- 1) Örgütsel Bağlılık
 - Duygusal Bağlılık
 - Devam Bağlılığı
 - Normatif Bağlılık
- 2) İş Tatmini

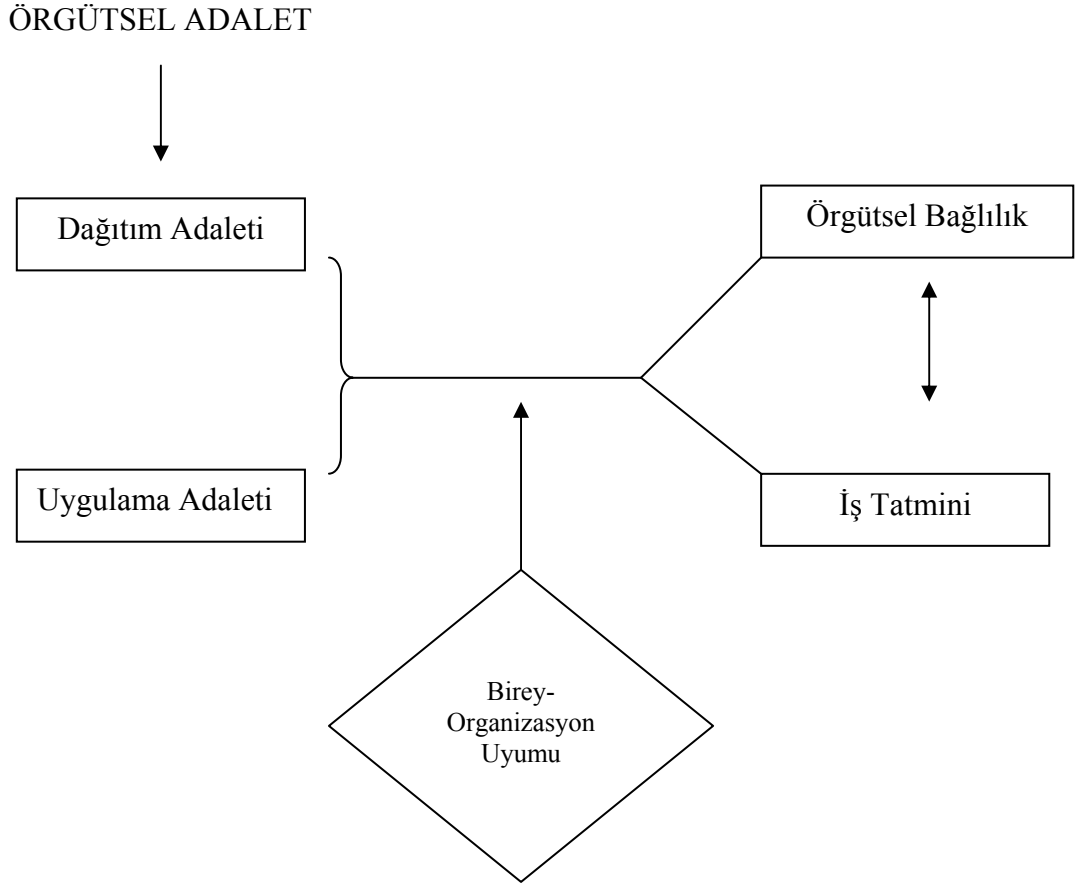
BAĞIMSIZ DEĐIŐKEN VE BOYUTLARI

Örgütsel Adalet

- Dağıtım Adaleti
- Uygulama Adaleti

MODEREYTING DEĐIŐKEN

Birey-Organizasyon Uyumu



5.4. Veriler ve Toplanması

Yapılan bu araştırma İstanbul ili Pendik ilçesindeki resmî ve özel ilköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Ölçeklerin uygulanması için gerekli izin alındıktan sonra araştırmacı tarafından okullara gidilerek öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır.

5.5. Verilerin Çözümlemesi

Toplanan veriler için SPSS (15.0) (Statistical Packace for the Social Sciences) paket programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Verilerin çözümü için tanımlayıcı istatistiksel tekniklerle birlikte farklı çıkarımsal (inferential) istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmış, pearson korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi,

bağımsız t-test yöntemleri ve ANOVA analizleriyle elde edilen araştırma verileri çözümlenmiştir.

5.6. Araştırma Hipotezleri

Çalışmanın ilgili bölümünde açıklandığı üzere, literatürde, bu araştırmanın temel üç kavramın aralarındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik çok sayıda ampirik çalışmadan (Scandura ve diğ., 1999; Masterson ve diğ., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006) söz etmek mümkündür. Tüm bu çalışmaların ortak noktası, adalet algılamasının çalışanlarca çok önemsendiği, örgütsel faaliyet ve uygulamalarda haklılık/doğruluk anlayışına yer verilmesinin iş tatmini gibi, işle ilgili tutumları olumlu olarak etkilediği yönündedir (Yahyagil, 2007). Birey-organizasyon uyumu çalışmalarının genel sonuçları (O'Reilly ve diğ., 1991; Chatman ve Jehn, 1994; Bkz: Yahyagil, 2005) yüksek düzeyde uyum derecesi ile çalışanların iş tatminini algılaması arasında güçlü ve olumlu yönde bir bağıntı olduğunu net olarak göstermektedir.

Buna bağlı olarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

H1) Birey-organizasyon uyum düzeyi ile örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

H2) Örgütsel adalet kavramını açıklayan temel iki değişken, yapılan işin karşılığının verilmesi (eşitlik duygusunun) ve karar verme sürecine katılımıdır.

H3) Örgüte bağlılık ve iş tatmini algılamalarını açıklayan temel değişken birey ve organizasyonel değerler arasındaki uyum düzeyidir.

H4) Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanmasında cinsiyete göre, kadınların lehine farklılık vardır.

H5) Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanması bireylerin yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H6) Bireylerin çocuk sahibi olma durumu ile örgüte bağlılık ve birey-organizasyon uyumu algılamaları arasında çocuk sahibi olanlar lehine farklılık vardır.

5.7. Ölçme Araçları

Çalışmada, deneklerin sosyo-demografik niteliklerini belirlemek için kullanılan 8 maddelik soru formu ile birlikte örgütsel adalet, örgüte bağlılık, iş tatmini ve birey-organizasyon uyumunu ölçmek için 4 ayrı araç kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet: İki temel boyuttan oluşan bu kavram, dağıtım ve uygulama adaleti olarak ayrı ayrı ölçülmektedir. Dağıtım adaleti ölçeği Moorman (1991) tarafından geliştirilmiş ve Günaydın (2001) tarafından Türkçeleştirilmiş ve geçerlik, güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu ölçek, 6 sorudan oluşan 5' Likert tipi soru formudur. Uygulama adaleti ölçeği ise yine Moorman (1991) tarafından geliştirilmiş olup, Torun (2004) tarafından Türkçeleştirilerek geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır, Bu ölçek de 5'li Likert tipi soru formu olup, 7 madde içermektedir..

Birey-Örgüt Uyumu: Çalışanların bireysel algılamalarına dayalı birey-organizasyon uyum düzeyi Cable ve Judge(1996) tarafından geliştirilen 3 madde ile ölçülmekte olup, Yahyagil (2005) tarafından Türkçeleştirilerek, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak uygulanmış olan bir çalışmadan alınmıştır. 7'li Likert tipi bir soru formudur.

Çalışanların genel iş tatminini düzeyi ise Chartman ve diğerleri(1993) tarafından düzenlenen 3 maddelik 7'li Likert tipi ölçme aracı (Yahyagil, 2005) ile belirlenmiştir

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allen-Meyer (1993) geliştirdiği Arzu Watsi'nin (2001) Türkçeleştirerek, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığı ve örgüte bağlılık kavramının üç temel boyutun her birisini özgün ölçekten alınan üçer soruyla ölçen 5'Likert tipi bir soru formudur (Gürpınar ve Yahyagil, 2007)

BÖLÜM 6-BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, ilk olarak katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler özetlenerek tablolar halinde düzenmiş, daha sonra çalışmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirlik analizleri sırasıyla verilerek öncelikle hipotez testleri, bunu takiben de araştırma problemleri ışığında diğer istatistiksel analizler yer almaktadır.

➤ Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Çizelge 1: Cinsiyete Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri

Cinsiyet	<i>F</i>	%
Erkek	346	48,0
Kadın	375	52,0
Toplam	721	100,0

Çizelge 1 incelendiğinde 721 eğitim kurumu çalışanının 346'sı (%48) erkek, 375'i (%52) kadınlardan oluşmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin ve yöneticilerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında kadınların payının erkeklerden daha fazla olduğu görülmektedir.

Çizelge 2: Yaşa Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri

Yaş	<i>F</i>	%
21–25	52	7,2
26–30	248	34,4
31–35	198	27,5
36–40	91	12,6
41–45	55	7,6
46 ve üstü	77	10,7
Toplam	721	100,0

Çizelge 2 incelendiğinde 721 okul çalışanının 52'si (%7,2) 21–25 yaş aralığında, 248'i (%34,4) 26–30 yaş aralığında, 198'i (%27,5) 31–35 yaş aralığında, 91'i (%12,6) 36–40 yaş aralığında, 55'i (%7,6) 41–45, 77'si (%10,7) ise 46 ve üstü yaş aralığında bulunmaktadır.

Çizelge 3: Eğitim Düzeyine Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri

Mezun Olunan Okul	<i>F</i>	%
Yüksek Okul	86	11,9
Lisans	594	82,4
Yüksek Lisans	39	5,4
Doktora	2	0,3
Toplam	721	100,0

Çizelge 3 incelendiğinde 721 okul çalışanın 86'sı (%11,9) yüksek okul, 594'ü (%82,4) lisans, 39'u (%5,4) yüksek lisans mezunu ve 2'si (%0,3) ise doktora mezundur. Örneklem grubundaki çalışanların % 82,4'ünün lisans, % 5,4'ünün yüksek lisans ve % 0,3'nün doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Çizelge 4: İş Pozisyonuna Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri

İş Pozisyonu	<i>f</i>	%
Yönetmel	51	7,1
Öğretmen	670	92,9
Toplam	721	100,0

Çizelge 4 incelendiğinde 721 eğitim kurumu çalışanın 51'i (%7,1) yönetmel, 670'i (%92,9) ise öğretmen olarak iş pozisyonunda bulunmaktadır. Örneklem grubundaki okul çalışanlarının iş pozisyonuna göre dağılımlarına bakıldığında öğretmenlerin payının yöneticilerden fazla olduğu görülmektedir.

Çizelge 5: Öğretim Alanına Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri

Öğretim Alanı	<i>f</i>	%
Sınıf Öğretmeni	438	60,7
Diğer	283	39,3
Toplam	721	100,0

Çizelge 5 incelendiğinde 721 eğitim kurumu çalışanın 438'i (%60,7) sınıf öğretmeni iken 283'ü (%39,3) ise sınıf öğretmeni değildir.

Çizelge 6: Mesleki Kıdeme Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri

Mesleki Kıdem	<i>f</i>	%
0-1 yıl	134	18,6
1-2 yıl	119	16,5
3-4 yıl	167	23,2
5 ve üstü yıl	301	41,7
Toplam	721	100,0

Çizelge 6 incelendiğinde 721 okul çalışanın 134'ü (%18,6) 0-1 yıllık mesleki kıdem, 119'u (%16,5) 1-2 yıllık mesleki kıdem, 167'si (%23,2) 3-4 yıllık mesleki kıdem, 301'i (%41,7) 5 ve üstü yıllık mesleki kıdem grubunda yer almaktadır.

Çizelge 7: Medeni Duruma Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	517	71,7
Bekar	195	27,0
Diğer	9	1,2
Toplam	721	100,0

Çizelge 7 incelendiğinde 721 okul çalışanın 517'si (%71,7) evli, 195'i (%27) bekâr ve 9'u (%1,2) ise diğer medeni durumu bulunmaktadır.

Çizelge 8: Çocuk Durumuna Göre Okul Çalışanlarının Frekans ve Yüzdeleri

Çocuk Durumu	<i>f</i>	%
Çocuk Var	393	54,5
Çocuk Yok	328	45,5
Toplam	721	100,0

Çizelge 8 incelendiğinde 721 eğitim kurumu çalışanın 393'ü (%54,5) çocuk sahibi iken 328'i (%45,5) ise çocuk sahibi değildir.

➤ Ölçme Araçlarının Güvenirlik Analizleri

Örgütsel Adalet Soru Formu: Dağıtım adaleti soru formu 6 Maddeden oluşmakta olup C.Alfa=0,959; uygulama adaleti soru formu C.Alfa=0,942'dir. Bu iki soru formunun örgütsel adalet olarak toplam 13 soru için tekrar güvenirlik analizi yapılmış ve çok yüksek bir güvenirlik katsayısı (C.Alfa=0,929) bulunmuştur.

Çizelge 9: Örgütsel Adalet Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucu

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri
Sorumluluk karşılığı	34.3592	93.708	0.687	0.924
Eğitim ve mesleki eğitim karşılığı	34.5132	94.325	0.696	0.923
Tecrübe karşılığı	34.3939	94.159	0.723	0.922
Caba karşılığı	34.5631	93.630	0.717	0.923
İsler karşılığı	34.4924	93.331	0.729	0.922
Stres ve gerginlik karşılığı	34.7587	94.614	0.665	0.925
Karar alma	33.6269	98.004	0.636	0.926
Karar tartışma	33.6741	96.673	0.630	0.926
Karar alma sürecine katılım	33.6768	96.408	0.661	0.925
Kriter oluşturma	33.7406	95.345	0.697	0.923
Kayıpların dikkate alınması	33.7906	94.705	0.703	0.923
Sonuç hakkında bilgilendirme	33.4910	95.897	0.645	0.925
Talepleri dile getirme	33.5548	95.956	0.682	0.924

Örgüte Bağlılık Soru Formu: Soru formu 9 maddeden oluşmaktadır ve analiz sonucunda C.Alfa değeri (0,812) olarak bulunmuştur.

Çizelge 10: Örgüte Bağlılık Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucu

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri
Aidiyet duygusu	24,9390	44,127	,301	,818
Bağlılık hissi	24,7240	42,728	,435	,802
Özel anlam	24,9806	41,308	,520	,792
Kurumdan ayrılmanın zorluğu	25,2372	39,987	,574	,785
Ayrılmak istemek	26,0236	40,115	,537	,789
Başka yerde çalışma	25,8308	43,844	,364	,809
Yükümlülük hissi	25,5187	38,383	,656	,774
Kurumdan ayrılmanın doğruluğu	25,3731	39,881	,566	,786
Suçluluk hissi	25,8114	38,759	,615	,779

Birey-Organizasyon Uyumu Soru Formu: Değerlerin uyuşması soru formu 3 madde içermektedir. Buna ilişkin C.Alfa değeri 0,827'dir.

Çizelge 11: Birey-Organizasyon Uyumu Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucu

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri
Değerlerin uyuşması	8.8114	9.664	0.680	0.764
Kimlik ve değerlerin uyması	9.2136	8.835	0.731	0.712
Değerlerin uyumu	9.2261	9.975	0.642	0.801

İş Tatmini Soru Formu: İş tatmini genel olarak ölçen 3 maddelik ölçen 3 maddelik ölçme aracıdır. Yapılan analiz sonucunda 1. madde çalışmadığından güvenilirlik analizi iki madde için tekrarlanmış C.Alfa değeri 0,736 olarak bulunmuştur.

Çizelge 12: İş Tatmini Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucu (3 Madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri
Hoşlanma duygusu	11.0000	7.381	0.084	0.736
Tatmin duygusu	10.5936	6.080	0.384	0.126
İsi sevme	9.7878	7.406	0.432	0.141

Çizelge 13: İş Tatmini Soru Formu Güvenirlik Analizi Sonucu (2 Madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri
Tatmin duygusu	5.9029	1.738	0.602	.(a)
İşi sevme	5.0971	2.927	0.602	.(a)

Sonuç olarak, çalışmada kullanılan tüm ölçme araçları araştırma metodolojisinde klasik olarak benimsenen (0.70) değerinin üstünde olup, istatistiksel anlamda ölçüm süreci için iş-tatmini için orta, diğerleri için ise yüksek düzeyde tatminkârdır.

➤ Hipotez Testleri

Araştırmanın 6 hipotezi farklı istatistiksel yöntemler kullanılarak test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

H1) Birey-Organizasyon uyum düzeyi ile örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

Bu hipotez Pearson Korelasyon Analiz yöntemiyle test edilmiş olup, çizelge 14'te gösterildiği üzere, araştırmanın tüm temel kavramları arasında, öngörüldüğü üzere yüksek istatistiksel anlamlılık ($p < 0,001$) düzeyinde ve güçlü ilişki olduğu saptanmış olup, araştırma verileri hipotezi desteklemiştir (Çizelge 14). En yüksek ilişki düzeyi birey-organizasyon uyum derecesi ile örgütsel adalet ve iş tatmini arasında saptanmış olup, diğer tüm ilişkiler de en düşük korelasyon kat sayısı dahi 0,35'ten yüksektir.

Çizelge 14: Örgütsel Adalet ve Birey Organizasyon Uyumu ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Pearson Korelasyon Analiz					
		Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Adalet	Birey-Organizasyon Uyumu	İş Tatmini
Örgütsel Bağlılık	P. Korelasyon	1	0.366	0.494	0.415
	İstatis. Anlamlılık		0.000	0.000	0.000
	N	721	721	721	721
Örgütsel Adalet	P. Korelasyon	0.366	1	0.602	0.395
	İstatis. Anlamlılık	0.000		0.000	0.000
	N	721	721	721	721
Birey-Organizasyon Uyumu	P. Korelasyon	0.494	0.602	1	0.578
	İstatis. Anlamlılık	0.000	0.000		0.000
	N	721	721	721	721
İş Tatmini	P. Korelasyon	0.415	0.395	0.578	1
	İstatis. Anlamlılık	0.000	0.000	0.000	
	N	721	721	721	721

Araştırmanın ikinci hipotezi "Örgütsel adalet kavramını açıklayan temel iki değişken, yapılan işin karşılığının verilmesi (eşitlik duygusunun) ve karar verme sürecine katılımdır." Bu amaçla bir regresyon analizi uygulanmış ve ön görüldüğü şekilde örgütsel adalet kavramındaki değişkenliği % 61 (0,607) oranında açıklayan değişken "yapılan işin karşılığının verilmesi" olduğu saptanmıştır. Adalet kavramındaki değişkenliği ikinci olarak ve gene yüksek düzeyde % 27 (0,275) açıklayan değişken, ön görülenin aksine çalışanların "kaygılarının dikkate alınması" olarak belirlendiğinden çalışmanın ikinci hipotezi yarı yarıya desteklenmiş (Çizelge15) olmaktadır.

Çizelge 15: Örgütsel Adalet Kavramını Açıklayan Temel İki Değişkeni Saptamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

REGRESYON ANALİZİ											
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Stand. Hatası	R Kare	F	df1	df2	F	değ.	Durbin-Watson
					Değişimi	Değişimi			Anlamlılık		
1	0.779	0.607	0.606	6.61333	0.607	1108.289	1	719	0.000		
2	0.939	0.882	0.882	3.62596	0.275	1673.795	1	718	0.000		
3	0.957	0.917	0.916	3.04578	0.035	300.590	1	717	0.000		
4	0.973	0.947	0.946	2.44288	0.030	398.583	1	716	0.000		
5	0.982	0.964	0.964	2.01277	0.017	339.695	1	715	0.000		
6	0.986	0.972	0.971	1.78151	0.008	198.680	1	714	0.000		
7	0.990	0.980	0.979	1.51553	0.008	273.618	1	713	0.000		
8	0.992	0.985	0.984	1.31476	0.005	235.386	1	712	0.000		
9	0.994	0.988	0.988	1.14820	0.004	222.544	1	711	0.000		
10	0.996	0.992	0.992	0.95262	0.004	322.919	1	710	0.000		
11	0.998	0.996	0.996	0.69173	0.004	637.546	1	709	0.000		
12	0.999	0.998	0.998	0.46909	0.002	833.754	1	708	0.000		
13	1.000	1.000	1.000	0.00000	0.002	.	1	707	.	1.909	
A. Bağımsız Değişken: (Sabit), İşler Karşılığı											
B. Bağımsız Değişken: (Sabit), İşler Karşılığı, Kaygıların Dikkate Alınması											
N. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet											

İlgili analiz bulguları incelediğinde "işin karşılığının verilmesi" değişkeninin F istatistik değeri (1108,289) ilgili beta değeri ise 0,594 ve buna denk gelen t değeri de 43,647 olup yüksek düzeyde (p<0,000) anlamlıdır. Regresyon modeline giren "kaygıların dikkate alınması" değişkeninin F istatistik değeri (1673,795) ilgili beta değeri 0,556 ve buna denk gelen t değeri de 40,912 olup gene yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık taşımaktadır. Bu bulgular hem regresyon modelinin doğruluğunu işaret etmekte hem de (yüksek beta değerleri) söz konusu değişkenlerin örgütsel adalet kavramını % 55'ten yüksek bir güçle etkilediğini net olarak göstermektedir. Ayrıca

Durbin-Watson test değeri (1.909) de alınan bu sonucun rastlantısal olmadığını ve modelin geçerliliğini işaret eden bir istatistiksel bulgudur.

H3) *Örgüte bağlılık ve iş tatmini algılamalarını açıklayan temel değişken birey ve organizasyonel değerler arasındaki uyum düzeyidir.* Bu hipotez iki ayrı regresyon analizi ile test edilmiş olup, ön görüldüğü şekilde birey-organizasyon uyum düzeyi, örgütsel bağlılık kavramındaki değişkenliğin yaklaşık ¼'ünü (0,243); iş tatmini kavramındaki değişkenliğin ise 1/3'ünü (0,333) açıklamış olduğundan hipotez onaylanmıştır. Çizelge 16 ve Çizelge 17 incelendiğinde görüleceği üzere gerek F istatistik değeri, gerekse t değerleri yüksek (p<0,000) istatistiksel anlamlılık taşımaktadır. Bu sonuçlar Çizelge 14'te verilen korelasyon analizi incelendiğinde de anlaşılacağı gibi kavramlar arası ilişkiyi göstermesi bakımından son derece uyumlu bir durumu işaret etmektedir.

Çizelge 16: Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Temel Değişkeni Bulmak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Stand. Hatası						Durbin-Watson
				R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F değ. Anlamlılık	
1	0.494	0.244	0.243	0.244	231.955	1	719	0.000	
2	0.519	0.269	0.267	0.025	24.861	1	718	0.000	
3	0.536	0.287	0.284	0.018	18.297	1	717	0.000	1.912
A. Bağımsız Değişken: (Sabit), Birey-Organizasyon Uyumu									
B. Bağımsız Değişken: (Sabit), Birey-Organizasyon Uyumu, İş tatmini									
B. Bağımsız Değişken: (Sabit), Birey-Organizasyon Uyumu, İş tatmini, Uygulama Adaleti									
N. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık									

Çizelge 17: İş Tatminini Açıklayan Temel Değişkeni Bulmak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Stand. Hatası						Durbin - Watson
				R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F değ. Anlamlılık	
1	0.578	0.334	0.333	0.334	360.451	1	719	0.000	
2	0.597	0.356	0.354	0.022	24.861	1	718	0.000	
3	0.600	0.360	0.358	0.004	4.524	1	717	0.034	1.931
A. Bağımsız Değişken: (Sabit), Birey-Organizasyon Uyumu									
B. Bağımsız Değişken: (Sabit), Birey-Organizasyon Uyumu, Örgütsel Bağlılık									
C. Bağımsız Değişken: (Sabit), Birey-Organizasyon Uyumu, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık									
N. Bağımlı Değişken: İş Tatmini									

H4) *Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanmasında cinsiyete göre, kadınların lehine farklılık vardır.* Bu hipotezi test etmek amacıyla bağımsız t-test yöntemi kullanılmış olup, elde edilen sonuçlar yalnız örgüte bağlılık kavramında cinsiyete dayalı olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir.. Ancak bulunan fark, hipotezde ön görülenin aksine erkek çalışanlar lehinedir. İlgili Levene test değeri istatistiksel varsayıma uygun olarak ($p>0,05$) anlamsız (0,922) olup, buna denk gelen t değeri 2,067'dir. Bu değer istatistiksel yönden anlamlı olup ($p=0,039$) cinsiyete ilişkin farklılığı işaret etmektedir. İlgili değerlere bakıldığında erkeklerin ortalaması (29,12) kadınların ortalaması ise (28,02) olduğundan örgüte bağlılığı erkeklerin algılaması, kadınlardan daha güçlüdür. Sonuç olarak ilginç bir bulgu elde edilmesine karşın bu hipotez onaylanmamıştır.

Çizelge 18: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Algılamak İçin Yapılan Bağımsız T –Testi Sonuçları

BAĞIMSIZ T- TESTİ										
		Varyans Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	İst.Anlam	t değeri	df	İst.Anlam	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Düzey	Üst Düzey
Örgütsel Adalet	Varyanslar Eşit Tahmini	1.435	0.231	0.759	719	0.448	0.59653	0.78560	-0.94581	2.13887
	Varyansların Eşit Olmaması Tahmini			0.758	705.094	0.449	0.59653	0.78750	-0.94959	2.14265
Örgütsel Bağlılık	Varyanslar Eşit Tahmini	0.010	0.922	2.067	719	0.039	1.09494	0.52967	0.05506	2.13483
	Varyansların Eşit Olmaması Tahmini			2.068	715.145	0.039	1.09494	0.52952	0.05535	2.13454
İş Tatmini	Varyanslar Eşit Tahmini	0.570	0.450	0.549	719	0.584	0.11114	0.20261	-0.28665	0.50892
	Varyansların Eşit Olmaması Tahmini			0.546	697.836	0.585	0.11114	0.20338	-0.28818	0.51045
Birey-Organizasyon Uyumu	Varyanslar Eşit Tahmini	0.247	0.620	1.930	719	0.054	0.63665	0.32985	-0.01094	1.28424
	Varyansların Eşit Olmaması Tahmini			1.931	715.438	0.054	0.63665	0.32972	-0.01068	1.28398

H5) *Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanması bireylerin yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.*

Bu analizi test etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Bu amaçla yapılan varyans uyumu test değeri, sadece örgüte bağlılık ve örgütsel adalet için $p>0,05$ değerini taşıdığından yalnız bu iki kavram için ANOVA analizi sonuçlarına bakılmış ancak burada da sadece örgüte bağlılık kavramı açısından yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Farklılığın saptanması için de post-hoc (çoklu analiz) testleri uygulanmış ve 21-25 yaş grubuyla 41 ve üst yaş grubu arasında istatistiksel açıdan ($p=0,027$) ve yüksek düzeyde anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır. Bu durum örgütsel bağlılık teorisiyle (çalışanların yaşları ilerledikçe çalışılan kuruma bağlılıkları artacağından) uygunluk göstermektedir. Bu sonuçla ilgili hipotez en az düzeyde onaylanmış olmaktadır.

Çizelge19: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş tatmini Kavramlarının Algılanmasının tespiti İçin Yapılan ANOVA Testine İlişkin Varyans Uyumu Testi Sonuçları

VARYANS UYUMU TESTİ				
	Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık
Örgüte Bağlılık	1.403	5	715	0.221
Örgütsel Adalet	1.409	5	715	0.219
Birey-Organizasyon Uyumu	2.304	5	715	0.043
İş Tatmini	2.568	5	715	0.026

Çizelge 20: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet, Örgüte Bağlılık ve İş tatmini Kavramlarının Algılamasının tespiti İçin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

				Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	İst Anlam
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arasında	(Birleştirilmiş)		882.871	5	176.574	3.543	0.004
		Doğrusal Term	Ağırlıksız	482.358	1	482.358	9.679	0.002
			Ağırlıklı	794.318	1	794.318	15.938	0.000
			Sapma	88.553	4	22.138	0.444	0.777
	Gruplar İçinde			35,633.215	715	49.837		
	Toplam			36,516.086	720			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arasında	(Birleştirilmiş)		916.875	5	183.375	1.660	0.142
		Doğrusal Term	Ağırlıksız	150.094	1	150.094	1.358	0.244
			Ağırlıklı	313.143	1	313.143	2.834	0.093
			Sapma	603.733	4	150.933	1.366	0.244
	Gruplar İçinde			79,001.799	715	110.492		
	Toplam			79,918.674	720			
Birey-Organizasyon Uyumu	Gruplar Arasında	(Birleştirilmiş)		436.410	5	87.282	4.550	0.000
		Doğrusal Term	Ağırlıksız	208.903	1	208.903	10.891	0.001
			Ağırlıklı	327.101	1	327.101	17.053	0.000
			Sapma	109.309	4	27.327	1.425	0.224
	Gruplar İçinde			13,714.481	715	19.181		
	Toplam			14,150.890	720			
İş Tatmini	Gruplar Arasında	(Birleştirilmiş)		89.938	5	17.988	2.462	0.032
		Doğrusal Term	Ağırlıksız	62.605	1	62.605	8.569	0.004
			Ağırlıklı	82.499	1	82.499	11.291	0.001
			Sapma	7.439	4	1.860	0.255	0.907
	Gruplar İçinde			5,224.062	715	7.306		
	Toplam			5,314.000	720			

Araştırmanın altıncı ve son hipotezi (*Bireylerin çocuk sahibi olma durumu ile örgüte bağlılık ve birey-organizasyon uyumu algılamaları arasında çocuk sahibi olanlar lehine farklılık vardır.*) bağımsız t-testi uygulanarak sınanmış ve örgüte bağlılık ve birey-organizasyon uyumu kavramları açısından beklenti doğrultusunda anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bu iki kavram için Levene test değeri istatistiksel varsayıma uygun olarak $p>0,05$ olup, örgütsel adalet için ilgili t değeri 3,770; birey organizasyon uyumu için t değeri 3,361'dir. Her iki t değeri de yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılığa ($p<0,001$) sahiptir. Bu durumda ilgili aritmetik ortalamalar dikkate alındığında sonucun hipotezde önerildiği şekilde, araştırma verilerince onaylandığı net olarak anlaşılmaktadır.

Çizelge 21:Bireylerin Çocuk Sahibi Olma Durumu İle Örgüte Bağlılık ve Birey Organizasyon Uyumu Algılamalarını Açıklamak İçin Yapılan Bağımsız T-Testi Sonuçları

BAĞIMSIZ T- TESTİ										
		Varyans Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	İst. Anlam	t değeri	df	İst. Anlam	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Düzey	Üst Düzey
Örgütsel Adalet	Varyanslar Eşit Tahmini	0.327	0.568	0.826	718	0.409	0.65159	0.78883	-0.89711	2.20028
	Varyansların Eşit Olmaması Tahmini			0.824	687.041	0.410	0.65159	0.79087	-0.90123	2.20440
Örgütsel Bağlılık	Varyanslar Eşit Tahmini	0.765	0.382	3.770	718	0.000	1.99062	0.52806	0.95389	3.02734
	Varyansların Eşit Olmaması Tahmini			3.757	684.659	0.000	1.99062	0.52984	0.95031	3.03092
İş Tatmini	Varyanslar Eşit Tahmini	1.696	0.193	1.891	718	0.059	0.38404	0.20311	-0.01472	0.78279
	Varyansların Eşit Olmaması Tahmini			1.886	687.642	0.060	0.38404	0.20359	-0.01570	0.78377
Birey- Organizasyon Uyumu	Varyanslar Eşit Tahmini	2.539	0.112	3.361	718	0.001	1.10785	0.32963	0.46069	1.75501
	Varyansların Eşit Olmaması Tahmini			3.334	668.923	0.001	1.10785	0.33229	0.45539	1.76031

BÖLÜM 7-SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuç ve Tartışma

➤ Resmî Ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri ile İlgili Sonuçlar

○ 721 eğitim kurumu çalışanın 346'sı (%48) erkek, 375'i (%52) kadınlardan oluştuğu saptanmıştır.

○ Yaş değişkenine göre; 52'si (%7,2) 21–25 yaş aralığında, 248'i (%34,4) 26–30 yaş aralığında, 198'i (%27,5) 31–35 yaş aralığında, 91'i (%12,6) 36–40 yaş aralığında, 55'i (%7,6) 41–45, 77'si (%10,7) ise 46 ve üstü yaş aralığında bulunmaktadır.

○ Çalışanların eğitim durumu; 86'sı (%11,9) yüksek okul, 594'ü (%82,4) lisans, 39'u (%5,4) yüksek lisans mezunu ve 2'si (%0,3) ise doktora mezunudur. Örneklem grubundaki çalışanların % 82,4'ünün lisans, % 5,4'ünün yüksek lisans ve % 0,3'nün doktora mezunu olduğu görülmüştür.

○ 721 eğitim kurumu çalışanın 51'i (%7,1) yönetsel, 670'i (%92,9) ise öğretmen olarak iş pozisyonunda bulunmaktadır.

○ Örnekleme bulunan çalışanların 438'i (%60,7) sınıf öğretmeni iken 283'ü (%39,3) ise sınıf öğretmeni değildir.

○ Kıdem değişkenine göre çalışanların 134'ü (%15,3) 0–1 yıllık mesleki kıdem, 119'u (%36,3) 1–2 yıllık mesleki kıdem, 167'si (%25) 3–4 yıllık mesleki kıdem, 301'i (%9) 5 ve üstü yıllık mesleki kıdem grubunda yer almaktadır.

○ 721 okul çalışanın 517'si (%71,7) evli, 195'i (%27) bekâr ve 9'u (%1,2) ise diğer medeni durumu bulunmaktadır.

○ 721 eğitim kurumu çalışanın 393'ü (%54,5) çocuk sahibi iken 328'i (%45,5) ise çocuk sahibi değildir.

➤ **Yapılan Hipotez Testleriyle İlgili Sonuç ve Tartışma**

1) Birey-organizasyon uyum düzeyi ile örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu ispat edilmiştir.

2) Örgütsel adalet kavramını açıklayan temel iki değişken, yapılan işin karşılığının verilmesi (eşitlik duygusunun) ve kaygıların dikkate alınması olduğu görülmüştür.

3) Örgüte bağlılık ve iş tatmini algılamalarını açıklayan temel değişkenin birey ve organizasyonel değerler arasındaki uyum düzeyi olduğu anlaşılmıştır.

4) Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanmasında cinsiyete göre, erkek çalışanların lehine farklılık olduğu saptanmıştır.

5) Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanması bireylerin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

6) Bireylerin çocuk sahibi olma durumu ile örgüte bağlılık ve birey-organizasyon uyumu algılamaları arasında çocuk sahibi olanlar lehine farklılık olduğu ampirik olarak desteklenmiştir. Bireylerin çocuk sahibi olma durumu ile örgüte bağlılık ve birey-organizasyon uyumu algılamaları arasında çocuk sahibi olanlar lehine farklılık olduğu ampirik olarak desteklenmiştir.

İnsanlar çok eski zamanlardan beri adaletin var olması gerektiğine inanmışlar ve bu konuda birçok düzenleme yapmışlardır. Sosyal hayatın olduğu her yerde adaletin var olması gerektiğini kabul etmek durumundayız. Bireyin kendisine karşı adil davranılmasını istemesi doğasında olan bir güdüdür. Bu kavram toplumun en küçük örgütü aileden tutun da devlet ve devletlerarası düzen de var olmasının gerekliliğini hissettirmektedir. Kişilerin uyum içinde yaşamalarını gerektiren bütün ortamlarda adalet vazgeçilemez bir zorunluluktur. Bu çalışmada da eğitim işgörenlerinin örgüt örgütsel hakkaniyet yönelimleri saptanmaya çalışılmış, örgütsel adalet kavramını açıklayan temel iki değişken, yapılan işin karşılığının verilmesi (eşitlik duygusunun) ve karar verme sürecine katılımı olduğu ileri sürülmüştür. Yapılan analiz sonucu örgütsel adalet kavramını açıklayan değişken “yapılan işin karşılığının verilmesi” olduğu saptanmış

fakat adalet kavramındaki değişkenliği ikinci olarak “kaygılarının dikkate alınması” olduğu saptanmıştır. Elbette ki her çalışan yaptığı işin karşılığını almak isteyecektir. Örgütün amaçlarını emeğiyle karşılayan işgören bu emeği karşılığında bir takım gereksinmelerini örgütten sağlamak isteyecektir. İkinci değişkenin “kaygılarının dikkate alınması” olarak ortaya çıkmasının sebebi insanların kendini güvende hissetmeleri isteğinden doğmuştur. Örgütün adil olmadığına inan çalışanın kaygıları artacak; bu kaygıları dikkate alınmadıkça örgüte olan güveni sarsılacaktır. Unutulmamalıdır ki insanın temel ihtiyaçlarından bir de güvendir. Birey nerde yaşarsa yaşasın her şeyden önce güvende olduğunu hissetmek isteyecektir. Onun için bireyin kaygılarını en aza indirecek hatta tamamen ortadan kaldıracak olan unsur adalettir.

İşgörenin örgüte uyum sağlaması görevin işgörene uyumu verim için çok önemlidir. İşgörenin kişisel değerleri ile görevlerinin değerlerinin bağdaşması gerekir. Kişin değerleriyle görevinin değerleri arasında uyumsuzluk yüksekse, işgörenin zorlanması da o denli artar. Bu çalışmayla örgüte bağlılık ve iş tatmini algılamalarını açıklayan temel değişken birey ve organizasyonel değerler arasındaki uyum düzeyi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın modereyting değişkeni olan birey-organizasyon uyumu gerçekten de değişkenler arasındaki ilişkiyi güçlendirmiş ve bireyin örgütle uyumunun iş tatmini ve örgüte bağlılıkla kuvvetli bir ilişkisini olduğunu ortaya çıkarmıştır. Nitekim çalışanın işinden tatmin olabilmesi ve o örgüte bağlı kalması için elbette ki örgütten beklentilerinin ve örgütün ondan beklediklerinin uyumlu olması şarttır. Çalıştığı kurumla asgarî düzeyin üstünde uyumsuzluk gösteren çalışanın yaptığı iş tatmin etmeyecek ve bu durum bağlılığın azalmasına hatta kopmasına sebep olacaktır ki bu çok doğal bir durumdur.

Bu çalışmada örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanmasında cinsiyete göre, kadınların lehine farklılık olduğu ileri sürülmüş fakat bu hipotez doğrulanmamıştır. Elde edilen sonuç hipotezde ön görülenin aksine erkek çalışanlar lehinedir. Bu durum toplum yapımızdaki “evi geçindirme görevinin erkeğe verilmiş olması” düşüncesine inanıyor olmaktan kaynaklanıyor olabilir. Ailelerinin maddî ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olduğunu hisseden erkekler işlerine daha sıkı sarılacak bağlılığını artıracaktır. Ayrıca evli olan bayanların eşlerinin de çalışıyor

olması onların kendilerini bir kurumda çalışmasa da güvende olmalarını düşündürecektir. Buna paralel olarak, bireylerin çocuk sahibi olma durumu ile örgüte bağlılık ve birey-organizasyon uyumu algılamaları arasında çocuk sahibi olanlar lehine farklılık olduğu görülmüştür. Bu durum da doğaldır ki çocuğun varlığının vermiş olduğu sorumluluktur. Bakmakla yükümlü olduğu bir veya daha fazla çocuğu bulunan birey çalışmanın gerekliliğini kavrayacak ve yaptığı işten zevk alabilmek için de kurumun değerleriyle kendi değerleri arasındaki uyumu maksimum seviyeye çıkaracaktır.

Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanması bireylerin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği ileri sürülmüş ve 21–25 yaş grubuyla 41 ve üst yaş grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır. Alanyazında da belirtildiği üzere çalışanların yaşları ilerledikçe örgüte bağlılığının artacağı bu araştırmada da ortaya çıkmıştır. Çünkü yaştaki artış iş ortamındaki yaşanan tecrübelerin ve değerlerin birikmesi anlamına gelir. Belli bir yaşa kadar aynı kurumda çalışanlar hem işlerine alışmış olacaklar hem paylaştığı zamanlar artmış olacaktır. Uzun yıllar belli bir kurumda çalışan kendine özgü iş tutumları, işle ilgili beceriler kazanmış olacak ve yüksek düzeyde yeterlilik duygusuna sahip olacaktır. Ayrıca belli bir yaşa gelmiş insan artık yeni bir işe geçmenin zor olduğunu fark edecek, çok fazla alternatifinin olmadığını anlayacaktır. Yaşanan tecrübeler onun işinden tatmin olmasını sağlayacak kurumun adilliğini daha objektif değerlendirmesine imkân sağlayacaktır. Alanyazında mesleğe yeni başlayanların iş deştirmesinin daha kolay olduğu iddia edilirken bu çalışmada 21–25 yaş çalışanlarının işlerinden tatmin olduğu, örgütün adilliğine inandığı ve örgüte bağlı olduğu sonucu görülmüştür. Bu yaş grubunun özelliği artık aday toplama ve seçme aşamasının aşılp oryantasyon değimiz yeni personelin işine en kısa sürede uyumunu amaçlayan aşamaya gelmiş olmasıdır. 21–25 yaş grubunun bu durumu tarafımdan araştırılmış, aday öğretmenlere verilen Temel ve Hazırlayıcı Eğitim Döneminin programının önceki yıllara göre geliştirilmiş olduğu görülmüştür. Ayrıca eğitim süresince eğitimi veren şube müdürlerinin olumlu bir hava yaratmaya çalıştığı görülmüş, eğitim sonunda başarılı olan aday öğretmenlerin ve şube müdürlerinin toplu olarak bulunduğu kutlama töreni resimlerinin Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü resmî web sitesinde sergilendiği

görülmüştür.(<http://pendik.meb.gov.tr/aday.htm>) Bu durum millî eğitim müdürü çalışanlarının işe yeni başlayanlara olumlu intiba yaratma faaliyetlerinin bir sonucudur.

Çalışmanın temel amacı açısından özetlenecek olursa; araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin ve öğretmenlerin bulunduğu örnekleme birey-organizasyon uyum düzeyi ile örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca bu kavramların içinde bulunan kavramsal boyutlar (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, dağıtım adaleti, uygulama adaleti) arasında ve bu kavramsal boyutları oluşturan kavramlar arasında da ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, araştırmaya göre iş tatmini ve çalışanların örgüte bağlılığı düzeyinin çalışanların bireysel değer yargıları ile çalıştıkları kurumun değerleri (kültürü) ile yaptıkları uyum derecesi ve gene kurum içi iş süreçlerinde örgütsel adaletin, hakkaniyet duygusunun karşılanmasıyla büyük ölçüde ilişkilidir. Nitekim alanyazında da görüldüğü üzere örgütteki iş görme tarzları, iş planları ve uygulamalarda adil davranılması, sonuçta çalışanların aldıkları iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bireylerin değer yargılarının örgütteki mevcut değerler sistemiyle uyumu iş görenlerin tatmini üzerinde etkisinin yanı sıra, birlikteliği, takım halinde çalışma duygusunu daha istekle destekleyeceği yapılan analizlerin sonucu olarak elde edilen ampirik bulgulardır.

Hiç kuşkusuz kurumların varlığını sürdürmesi, etkinliği, çalışanlarının görev yaptıkları kurumun amaçlarını benimsemesine ve kendilerinin işle bütünleşmesine ve dolayısıyla örgütten ayrılmamasıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların örgüte bağlılık duygularının güçlenmesi ve yaptıkları işten tatmin olması için bireysel ile örgütsel değerler arasında bir uyum, örtüşme olması ve kurumda iş süreçlerinin uygulanmasında hakkaniyet duygusunun korunması, bunun için çalışanlara yaptıkları işin karşılığının bir şekilde verilmesi, kısaca örgütsel adaletin yadsınamaz önemi gene bu araştırmanın net ampirik sonuçlarından bir diğeridir. Özetle işle ilgili kararların planlanması ve uygulanması süreçlerinde ve çalışanların kararlara katılması durumunda adil davranan bir yönetimin varlığı, özellikle belli oranda örgütsel ve bireysel değerler arasında da bir uyumun sağlanması halinde, çalışanların yaptıkları işlerden tatmin duygusu algılamaları

yükselecek ve kendilerini çalıştıkları iş yeriyle daha çok özdeşleştireceklerinden örgüte bağlılık duygusu da artacaktır.

7.2.Öneriler

1) Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini sadece örgütsel adalet ve birey organizasyon uyumu açıklamayacaktır. Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini açıklayan diğer değişkenlerini tespitine yönelik araştırmalar yapılmalı ve en sağlıklı örgüt modeli oluşturulmaya çalışılmalıdır.

2) Örgütsel adaleti sağlamak için insanlara hak ettiğinin verilmesi ve karardan etkilenen herkesin kaygılarının dikkate alınması gerekir. Örgüt çalışanlarına adil olduğuna dair güveni vermelidir.

3) Çalışanların organizasyonla uyumunun ne denli kuvvetli olduğunu anlayabilmesi için mesleki tanıtımlara önem verilmelidir. Özellikle meslek lisesi ve fakülte yıllarında çalışanların çalışabilecekleri kurumlarda daha fazla vakit geçirme imkânı sağlanmalıdır. Staj ve geri bildirim çalışmalarına önem verilmelidir. Organizasyona uyum sağlayamayacağını anlayan bireyler için meslek liseleri ve fakülteler arası geçişler kolaylaştırılmalıdır.

4) Hizmet içi eğitim seminerlerinin sadece stajyerlere değil her yaştaki çalışana ihtiyaç duyduğu zamanlarda yeterince uygulanmalıdır.

5) Yeni işe başlayan çalışanın oryantasyon sürecini olumlu atlatabilmesi için okul yöneticilerine bu sürecin önemi anlatılmalıdır.

6) Alanyazında yeni işe başlayan genç iş görenlerin, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı iş görenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu iş görenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları belirtilmiş olmasına rağmen bu çalışmada 21–25 yaş grubunun örgüte bağlı oldukları, tatmin oldukları ve örgütün adil olduğuna inandıkları görülmüştür. Bu durum benden sonraki araştırmacı tarafından araştırılabilecek bir konudur.

KAYNAKÇA

- Afyonkale, K., (1992). *Ücret Sistemleri*. İstanbul: Yıldız Üniversitesi Yayınları.
- Aksu, Ö., (1993). *Ücretler ve Verimlilik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Altın, S., (2005). *İşimi Arıyorum*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Altuğ, D., (1997). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Balay, R., (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balcı, A., (1998). *Etkili Okul*. Ankara: Pegema Yayınları.
- Balcı, A., (2000). *Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Başaran, İ.E., (1991). *İnsanın Üretim Gücü*. Ankara Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E., (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları
- Başaran, İ. E., (1982). *Örgütsel Davranış Yönetimi* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ.E., (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, İ. E., (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baysal, C., (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.
- Baysal, C. ve E. Tekarslan. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.
- Binbaşıoğlu, C. ve E. Binbaşıoğlu., (1992). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Kadıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z., (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z., (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Pegema Yayıncılık.

Camman, C.; Fichman M; Jenkins, G.D. J.R & Klesh, J.R.(1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S.E.Seashore, EE.III,Lawer,P.; H.Mirvis & c. Camman. (Eds). *Assesing Organizational Change: A guide to methods, measures and practices* (pp.71-138). New York, NY: Wiley.

Can, H. (2006)., *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Celep, C. ve B Çetin., (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayınları.

Celep, C. (2000)., *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenle*. Ankara: Arı Yayınları.

Cüceloğlu, D., (2002).*İnsan İnsana*. Ankara: Altın Kitapları.

Çetin, M. (2004)., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.

Dereli, T. (1985)., *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Okan Yayınları.

Diñer, Ö. (1994)., *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Erdoğan, İ.(1997), *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (2004)., *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Eren, E. (2000)., *İşletmelerde Yenilik Politikaları*. İstanbul: Formül Yayınları.

Eren, E. (2001)., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları

Ensari, H. ve Y Gündüz. (2001)., *Yönetim ve Kalite*. İstanbul: Morpa Yayınları

Ersen, H. (2005)., *Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. İstanbul: Mastro Yayınları.

Gürüz, D. ve G. Özdemir.(2004)., *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Helvacı, A.(2005)., *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

İşman, A. ve A. Eskicumalı., (2003).*Eğitimde Plânlama ve Değerlendirme*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Kalaycıoğlu, E. (1984)., *Çağdaş Siyaset Bilimi*. İstanbul.

- Karip, E. (1999)., *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Kaynak, T. (2000)., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kaynak, T. (1990)., *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Leonard, G. (2002)., *Uсталık, Başarı ve Doyumun Anahtarı*. F. Çubukçu (çev). İstanbul :...Ötesi Yayınları.
- Moorman, R.H., (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairnes perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Özkalp, E. (1999)., *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: İktisadi Bilimler Yayınları No: 249/169
- Özkalp, E. ve Ç. Kırel. (2001)., *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Öztürk, S. (1994)., *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Eskişehir: Etam Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Stern, J. M.,(2006). *İş Hayatında Verimlilik ve Tatmin*. Ö. T. Akal (çev.).İstanbul: Optimist Yayınları.
- Stimson, M., (1997). *Eğitici Önderlik*. A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Sucu, Y., (2000). *Örgütsel Değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şişman, M., (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Tahiroğlu, F., (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Taymaz, H., (2003). *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Tezcan, M., (1994). *Boş Zamanların Değerlendirilmesi Sosyolojisi*. Ankara: Atilla Kitabevi.
- Tikici, M.,(2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tokat, B., (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Kütahya: T.C.Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:6.

Tortop, N.,(2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara

Torun, A., (2004), The Impact of Likelihood of Punishment, Ethical Norms, Abusive Supervision, and Injustice Workplace Deviance. Serbest Bildiri. HEC Jouy en Josas: 19th Workshop on Strategic Human Resource Manegement, http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announ cement.asp?event_id=346.

Töremen, F., (2001). *Öğrenen Okul*, Ankara: Nobel Yayınları.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Tüz, M. ve Z. Sabuncuoğlu., (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Ülsever, C., (2003). *21.yy İnsan Yönetimi*. İstanbul: OM Yayınları.

Ünal, A., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi*. Ankara: Ekin Yayınları.

Vural, B., (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Yazıcı, S., (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

SÜRELİ YAYINLAR

Capital, Kariyer Kavşağı, Haziran 2004

Gürpınar G., ve Yahyagil M.Y., (2007) *Örgütsel Adalet, Lider Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki.*, 15. Ulusal Yönetim Kongresi Bildirisi (25-27 Mayıs2007), Sakarya Üniversitesi

Özel İhtisas Komisyonu Raporu., (2000) Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemine Giriş, Ankara

Yahyagil, M.Y., 2005, *Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi*, Öneri Dergisi, sayı 4, Marmara Üniversitesi SBE; 137-149

Yahyagil, M. Y., ve Deniz, “*Bir sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgüt İklimi ile Stres Unsurlarını Algulamaları ve İşi Bırakma Niyetleri*” 2. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, Kongre Bildirileri, (s:58-73), Sağlık Yöneticileri Derneği Yayını, (04-07 Mart 2004)

YAYINLANMIŞ TEZLER

Erdoğmuş, H. (2006) Resmî-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE

Günaydın, S.C., (2001) İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, İstanbul: *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE

Çakmak, K. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olaya Çalışması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE

Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE

Pektaş, C. (2002). Toplam Kalite Uygulamaları Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE

Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE

EKLER

Bir yüksek lisans tez çalışması için, eğitim kurumlarında çalışanlarının kendi iş ortamlarını algılamaları ile iş görme biçimlerine ilişkin düşünce ve genel tutumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu uygulama için gerekli izin alınmış olup, tüm bilgiler akademik doğrultuda ve gizlilik anlayışıyla değerlendirilecektir.

Soru formu üç ana bölümü kapsamakta olup, yanıtlama süresi yaklaşık **10 dakikanızı** alacaktır. Formda yer alan maddelerin “doğru” ya da “yanlış” şeklinde bir karşılığı yoktur. Bu bakımdan her ifadeyi okuduktan sonra düşüncenizi, aklınıza ilk geldiği şekliyle işaretleyiniz. Teşekkür ederiz.

Lütfen önce aşağıdaki genel bilgileri veriniz:

Cinsiyet: Erkek:..... Kadın:.....

Yaş: 21-25..... 26-30..... 31-35..... 36-40..... 41-4546+.....

Eğitim düzeyi: Yüksek Okul..... Üniversite..... Yüksek Lisans:.....

Doktora:.....

İş pozisyonu: Yönetmel.....Öğretmen.....

Branş: Sınıf Öğretmeni.....Diğer...

Bu iş yerindeki çalışma süresi:

0-1 yıl:..... 1-2 yıl:..... 3-4 yıl:..... 5 + yıl:

Medeni Durumunuz: Evli.....Bekar.....

Çocuğunuz Var mı? Var.....Yok.....

Lütfen sadece çalışmakta olduğunuz **bu işyerinin koşullarını** düşünerek, aşağıdaki ifadelere **ne ölçüde katıldığınızı** işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORU FORMU (9 Madde)

Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygum yok. ®	1	2	3	4	5
Bu kuruma duygusal açıdan bir bağlılık hissetmiyorum. ®	1	2	3	4	5
Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, şu an için kurumumdan ayrılmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
Benim için çok avantajlı olsa da, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Çok katılıyorum) (® = Ters yöndeki madde)

ÖRGÜTSEL ADALET

Dağıtım adaleti:

İşyerindeki çalışmalarınız ne ölçüde adil bir biçimde değerlendiriliyor?

1. İşimdeki sorumluluklarım düşünüldüğünde aldığım karşılık.

2. Almış olduğum eğitim ve mesleki donanım düşünüldüğünde aldığım karşılık.
3. Sahip olduğum tecrübe düşünüldüğünde aldığım karşılık.
4. Sarf ettiğim çaba düşünüldüğünde aldığım karşılık.
5. Yaptığım iyi işler düşünüldüğünde aldığım karşılık.
6. İşimde katlandığım stres ve gerginlikler düşünüldüğünde aldığım karşılık.

Cevap seçenekleri: Hiç adil değil, Pek adil değil, Biraz adil, Oldukça adil, Tamamen adil (1-5)

Uygulama/işlem adaleti:

İşyerinizde karar alınırken aşağıdaki yöntemler ne sıklıkta uygulanıyor?

1. Karar almak için gereken doğru bilgilerin toplanmasına yardımcı olunur.
2. Kararları tartışma ve kararlara karşı çıkma olanağı tanınır.
3. Karardan etkilenen tüm taraflar karar alma sürecine katılır.
4. Kararların tutarlı bir biçimde alınması için kriterler oluşturulur.
5. Karardan etkilenen herkesin kaygıları dikkate alınır.
6. Alınan karar ve uygulamadaki sonuçları hakkında bilgi verilir.
7. Kararın netleştirilmesi ve ek bilgi sağlanmasına ilişkin talepler dile getirilebilir.

Cevap seçenekleri: Hiçbir zaman, Çok nadir, Bazen, Çoğu zaman, Her zaman (1-5)

Çalışmakta olduğunuz iş yerinin nitelik ve koşullarını düşünerek, her bir ifadeye **ne ölçüde katıldığınızı**, aşağıdaki **7 basamaklı ölçeğe göre** her maddenin altında yer alan ve sizin için en uygun olan numarayı bir daire içine alarak işaretleyiniz.

Hiç Katılmıyorum. Katılmıyorum Pek Katılmıyorum *Kararsızım* Biraz Katılıyorum Katılıyorum Çok Katılıyorum

1 2 3 4 5 6 7

BİREY- ORGANİZASYON UYUMU VE İŞ TATMİNİNİ ÖLÇEN SORULAR

1) Benim değerlerim (değer-yargıları), bu kurumun değerleriyle uyushmaktadır

1 2 3 4 5 6 7

2) Genel olarak, burada çalışmaktan hoşlanmıyorum

1 2 3 4 5 6 7

3) Bu kurumun kimliği ve değerleri, benim değerlerimi ve kişiliğimi yansıtmaktadır.

1 2 3 4 5 6 7

4) Yaptığım işten tatmin duymaktayım.

1 2 3 4 5 6 7

5) Benim değerlerimle, şu anda bu iş yerinde çalışanların değerleri birbiriyle uyumludur.

1 2 3 4 5 6 7

6) Tüm hususlar dikkate alındığında, yapmakta olduğum işi seviyorum

1 2 3 4 5 6 7

(2 = ters/ 4 / 6)=Genel iş tatmini

(1 / 3 / 5)= Değer uyumu

Çalışmamıza yaptığınız katkı için teşekkürlerimizi sunuyoruz.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.04.MEM.4.34.00.18-580/ 1241
Konu : Anket (Serap AYKUT)

24.04.2007

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a)- Valilik Makamının 20.04.2007 tarih ve 18-580/ 1211 sayılı Oluru. .
b)- Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.03.207 tarih 2430 sayılı emri.
c)- Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 26.03.2007 tarih 1810 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans program öğrencisi Serap AYKUT, "**Örgütsel Adalet Birey-Örgüt Uyum ile Çalışmaların İşle İlgili Tutumları**" konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (A) Valilik Olur'u ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Olur'u doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından İlimiz Pendik İlçesi EK-3'de isimleri geçen okullarda yapılmasını, işlem bittikten sonra,2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- 1- İLGİ (a) Valilik Oluru
- 2- EK : 2 – 2/1 – 2/2 sorular.
- 3- Pendik İlçesi EK-3'deki okul listesi

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1211
Konu : Anket (Serap AYKUT)

20.Nisan 07

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsünün 26.03.2007 tarih ve 1810 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Serap AYKUT “**Örgütsel Adalet Birey-Örgüt Uyum İle Çalışmaların İşle İlgili Tutumları**” konulu anket çalışma isteği ile ilgili İlgi yazı Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla , ekte onaylı ve mühürlü bulunan ekte isimleri bulunan ilçe okullarda İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Milli Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGI(b) yazı ve ekleri

OLUR
17/04/2007
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİM
%100
DERSLER
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

VERİLERİN TOPLANACAĞI OKULLAR LİSTESİDİR

- 1) Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
 - 2) Ercan Görür İlköğretim Okulu
 - 3) Artukbey İlköğretim Okulu
 - 4) Cemile Çopuroğlu İlköğretim Okulu
 - 5) Fuat Köprülü İlköğretim Okulu
 - 6) Kavakpınar İlköğretim Okulu
 - 7) Alemdarpaşa İlköğretim Okulu
 - 8) Ayazma İlköğretim Okulu
 - 9) İsa Yusuf Alptekin İlköğretim Okulu
 - 10) Esenyalı Turgut Reis İlköğretim Okulu
 - 11) Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu
 - 12) Ergenekon İlköğretim Okulu
 - 13) 50.Yıl Güzelyalı İlköğretim Okulu
 - 14) Gülizar Zeki Obdan İlköğretim Okulu
 - 15) Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu
 - 16) Çamçeşme İlköğretim Okulu
 - 17) Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu
 - 18) Öğretmenevleri İlköğretim Okulu
 - 19) Ertuğrul Gazi İlköğretim Okulu
 - 20) Maraşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
 - 21) Prof.Dr.Erol Güngör İlköğretim Okulu
 - 22) Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu
 - 23) Faruk Demirbağ İlköğretim Okulu
 - 24) Seyit Burhan Toprak İlköğretim Okulu
 - 25) Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu
 - 26) Elka İlköğretim Okulu
 - 27) Ahmet Kutsi Tecer İlköğretim Okulu
 - 28) Abdurrahman Gazi İlköğretim Okulu
 - 29) Öğretmen İbrahim Öztürk İlköğretim Okulu
 - 30) Kılıçarslan İlköğretim Okulu
 - 31) Süreyyapaşa İlköğretim Okulu
 - 32) Atatürk İlköğretim Okulu
 - 33) Pendik Merkez İlköğretim Okulu
 - 34) Orhan Sinan Hamzaoğlu İlköğretim Okulu
 - 35) Tevfik İleri İlköğretim Okulu
 - 36) Ballica İlköğretim Okulu
 - 37) Göçbeyli İlköğretim Okulu
 - 38) Kurtdoğan İlköğretim Okulu
 - 39) Semiha Kırac İlköğretim Okulu
 - 40) Erol Türker İlköğretim Okulu
 - 41) Kurtköy İlköğretim Okulu
 - 42) Mustafa Karuşağı İlköğretim Okulu
 - 43) Necip Fazıl Kısakürek İlköğretim Okulu
 - 44) Orhangazi İlköğretim Okulu
 - 45) 700.Yıl İlköğretim Okulu
 - 46) 75.Yıl Mesut Yılmaz İlköğretim Okulu
 - 47) Fatma Gözen Eralp İlköğretim Okulu
 - 48) Şeyhli İlköğretim Okulu
 - 49) Mahir İz İlköğretim Okulu
 - 50) Buhara İlköğretim Okulu
 - 51) Dolayoba İlköğretim Okulu
 - 52) Fethi Gümühüoğlu İlköğretim
 - 53) Kurma Köyü Semiha Kırac İlköğretim Okulu
 - 54) Namık Kemal İlköğretim
 - 55) Osmangazi İlköğretim
 - 56) Şevket Sabancı İlköğretim Okulu
 - 57) Velibaba İlköğretim Okulu
 - 58) Yayalar İlköğretim
 - 59) Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu
- ÖZEL OKULLAR
- 1) Özel Bayramlar İlköğretim
 - 2) Özel Birikim Cemile Sağlam İlköğretim Okulu

ÖZGEÇMİŞ
Serap AYKUT

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi: 19.07.1978
Doğum Yeri: Turhal
Medeni Durumu: Bekâr

Eğitim:

Lise	1992-1995	Niksar Danişmend Gazi Lisesi
Lisans	1995-1999	19 Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Enstitüsü,	2006-	Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2002-Devam ediyor.	Mahir İz İlköğretim Okulu-Sınıf Öğretmenliği
2000–2002	700. Yıl İlköğretim Okulu-Sınıf Öğretmenliği