

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİNDE PROSEDÜREL ADALETİN ARACI ROLÜ**

**PINAR SARP
15712001**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİNDE PROSEDÜREL ADALETİN ARACI ROLÜ**

**PINAR SARP
15712001**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. SERDAR BOZKURT**




**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİNDE PROSEDÜREL ADALETİN ARACI ROLÜ

PINAR SARP
15712001

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 04/06/2018
Tezin Savunulduğu Tarih: 13/06/2018
Tez Oy Birliği / Oy-Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar Şenel	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Mahmut Fikri	
	: Doç. Dr. Turhan Erkmen	

İSTANBUL
HAZİRAN 2018

ÖZ

KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE PROSEDÜREL ADALETİN ARACI ROLÜ

Pınar Sarp
Haziran, 2018

Bu tez çalışmasının temel amacı işgörenlere uygulanan kişiye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyetini hangi yönde etkilediğidir, aynı zamanda kişiye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin ‘‘ara değişken’’ vazifesi gösterip göstermediğinin incelenmesi de amaçlanmaktadır. Çalışma teorik ve araştırma olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmasından öncelikle araştırma da yer alan değişkenleri tanımlamak amacıyla teorik bölüm hakkında bilgi verilmiş, daha sonra ise araştırma kısmına yer verilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniğı kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Rosen’in Kişiyeye özgü anlaşmalar ölçeğı, Niehoff ve Moorman’ın örgütsel adalet ölçeğı, Mobley, Horner ve Hollingsworth’in işten ayrılma niyeti ölçeğı kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24.00 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstanbul’da yazılım ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren işgörenler üzerinde yapılan araştırma neticesinde kişiye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür. Bunun yanı sıra kişiye özgü anlaşmaların prosedürel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğı; prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti ilişkisinde anlamlı bir etkisi olduğı ve kişiye özgü anlaşmalar ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin kısmi aracılık rolüne sahip olduğı neticesine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar, Prosedürel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF PROCEDURAL JUSTICE ON IDIOSYNCRATIC DEALS AND TURNOVER INTENTION RELATIONSHIP

**Pınar Sarp
June, 2018**

The main purpose of this thesis is to determine how much workers are affected when they make idiosyncratic deals, whether or not this situation causes turnover intention, and if the procedural justice exists as a mediating role in the relation between idiosyncratic deals and turnover intention. The study consists of two parts: theoretical and practical. First, the theoretical part is presented in order to describe the variables involved in the research, and then the research part is given. Questionnaire technique has been used as data gathering method. Rosen's Idiosyncratic Deals Scale, Niehoff and Moorman's Organizational Justice Scale and Hollingsworth's Turnover Intention Scale were used as data collection tools. The obtained data were analyzed using SPSS 24.0 statistical package program. As a result of the research conducted on workers working in software and information sector in Istanbul, it has been seen that idiosyncratic deals made by workers have reduce turnover intention. As well as the fact that idiosyncratic deals has a significant effect on procedural justice, procedural justice has also a partial mediating effect on the relationship between idiosyncratic deals and turnover intention.

Key Words: Idiosyncratic Deals, Procedural Justice, Turnover Intention.

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında yanımda olan, desteğini esirgemeyen, bilgi birikimi ile bana yol gösteren saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Serdar Bozkurt başta olmak üzere,

Yaşamımın her döneminde benden desteğini ve ilgisini esirgemeyen, bu zorlu süreçte yanımda olan biricik annem Şefika Sarp'a,

Çalışmam boyunca yanımda olan, yardımlarını benden sakınmayan çok değerli dostum ve meslektaşım Tuğçe Kumral'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2018

Pınar SARP

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
1. GİRİŞ	1
2. KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALAR	2
2.1. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Kavramı	2
2.3. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi	7
2.4. Kişiyeye Özgü Anlaşmaları Açıklayan Teoriler	10
2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	10
2.4.2. Algılanan Örgütsel Destek Teorisi	11
2.5 Kişiyeye Özgü Anlaşmaları Etkileyen Faktörler	13
2.5.1 Bireysel Faktörler	13
2.5.2. Örgütsel Faktörler	14
2.6. Kişiyeye Özgü Anlaşmaların Türleri.....	14
2.6.1. Zamanlama Açısından Kişiyeye Özgü Anlaşmalar	15
2.6.2. İçerik Açısından Kişiyeye Özgü Anlaşmalar	16
2.6.3. Anlaşmayı Başlatan Taraf Olarak Kişiyeye Özgü Anlaşmalar	17
2.7. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile İlgili Sürecin Oluşturulması.....	18
2.8. Kişiyeye Özgü Anlaşmaların Sonuçları	21
3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, BOYUTLARI VE İLGİLİ DEĞİŞKENLER	24
3.1. Örgütsel Adalet Kavramı	24
3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ile İlgili Kuramsal Teoriler.....	27
3.2.1. Reaktif İçerik Teoriler	28
3.2.2. Proaktif İçerik Teoriler.....	28
3.2.3 Reaktif Süreç Teoriler	29
3.2.4. Proaktif Süreç Teorileri	29
3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	30
3.3.1. Dağıtım Adaleti.....	30

3.3.2. Prosedürel Adalet	30
3.3.3. Etkileşim Adaleti.....	32
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	33
4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	33
4.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramını Etkileyen Faktörler	35
4.2.1. Bireysel Faktörler	36
4.2.2. Örgütsel Faktörler	38
4.2.3. Çevresel Faktörler	39
4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	39
4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	40
5. KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE PROSEDÜREL ADALETİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	43
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	43
5.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları	44
5.3. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Aracı	44
5.4. Bulgular ve Yorumlar.....	47
5.4.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	47
5.4.2. Faktör Analizi.....	51
5.4.3. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi	54
5.4.4. Tanımlayıcı İstatistik Analizler	54
5.4.5. Korelasyon Analizi	55
5.4.6. Regresyon Analizi	56
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKÇA	66
ÖZGEÇMİŞ.....	78

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kişiyeye Özgü Anlaşmaların Diğer İstihdam Anlaşmalarından Farkı.....	5
Tablo 2: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	36
Tablo 3: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	48
Tablo 4: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	48
Tablo 5: Örneklem Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı.....	48
Tablo 6: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	49
Tablo 7: Örneklem Grubunun İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	49
Tablo 8: Örneklem Grubunun Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 9: Örneklem Grubunun İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	50
Tablo 10: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu.....	51
Tablo 11: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu	53
Tablo 12: Tanımlayıcı İstatistik Analizler	54
Tablo 13: Faktörler Arası Korelasyonlar	55
Tablo 14: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar-Prosedürel Adalet Modeli Özeti.....	56
Tablo 15: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar-Prosedürel Adalet Modeli Katsayılar Tablosu.	56
Tablo 16: Prosedürel Adalet – İşten Ayrılma Niyeti Modeli Özeti	57
Tablo 17: Prosedürel Adalet – İşten Ayrılma Niyeti Modeli Katsayılar Tablosu.....	58
Tablo 18: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar – İşten Ayrılma Niyeti Modeli Özeti.....	58
Tablo 19: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar – İşten Ayrılma Niyeti Modeli Katsayılar Tablosu.....	59
Tablo 20: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü Modeli Özeti	59
Tablo 21: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü Modeli Katsayılar Tablosu	60
Tablo 22: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kişiyeye Özgü Anlaşmalarda Müzakere Aşamaları	18
Şekil 2: İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları	34
Şekil 3: Araştırmanın Modeli	45



1. GİRİŞ

İş dünyasında yaşanan yoğun rekabet gerek işgörenler gerekse yönetim ve işverenler tarafından yadsınamaz bir gerçektir. Geçmişten günümüze bu doğrultuda örgütlerde verimi esas alarak birçok yönetim modeli uygulanmıştır. Bununla birlikte teknoloji, işgören profili ve sınırların kalktığı istihdam ilişkileri birtakım değişim anlayışının gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu değişimin en vazgeçilmez unsuru ise insan kaynağı ya da diğer bir deyişle, beşeri sermayedir.

İşveren ve yöneticiler açısından beşeri sermayeyi örgüte çekebilmek, elde tutabilmek ve dolayısıyla işten ayrılmasını önlemek amacıyla, işgörelere değerli olduklarını hissettirmek önemli hale gelmiştir. Ayrıca işgörelerin davranışları ve tercihleri örgütsel uygulamalar çerçevesinde şekillenmektedir. Her işgören için ortak haklar tanımlayan klasik iş anlaşmalarından farklı olarak kişiye özgü anlaşmalar başta yazılım sektöründe olmak üzere yeni bir yönetim uygulamasının ihtiyacı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle her bir işgörelinin taleplerinin ayrı ayrı dikkat edilerek oluşturulan kişiye özgü anlaşmaların örgüt içerisindeki adalet algısını da olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu amaçla, araştırmada kişiye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin aracı rolü incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde kişiye özgü anlaşmalar açıklanmıştır. Bu çerçevede kişiye özgü anlaşmalar ile benzer kavramlar ve teoriler ile kişiye özgü anlaşmaların oluşum sürecinden söz edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel adalet kavramı ile ilgili teorilere ve örgütsel adaletin boyutlarına yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde, işten ayrılma niyeti kavramından söz edilmiştir. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel sonuçları bağlamında ele alınmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünde ise bilişim sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışan işgörelere yönelik düzenlenen araştırma ve sonuçları paylaşılmıştır.

2. KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALAR

2.1. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Kavramı

Teknolojide yaşanan hızlı değişim beraberinde sınırların kalktığı bir dünyada istihdam ilişkileri de gün geçtikçe farklılaştırmaktadır. Çünkü yöneticiler rekabet avantajı açısından beşerî sermayenin işletmelerin kopyalanamaz kaynakları içinde yer aldığına farkına varmışlardır. Ayrıca tüm işgörenler için uygulanan standart klasik iş sözleşmelerinin her zaman optimal çıktıya neden olamadığı sonucu da iş dünyasını yeni arayışlara yöneltmiştir. İşte bu noktada kişiyeye özgü anlaşmalar önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarp, Bozkurt, 2017, 88). Kişiyeye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar gerek işgören gerek örgüt için fayda sağlayan, işgören ve işveren arasında müzakere edilen, her iki taraf içinde bazı özel şartları içeren anlaşmalardır (Rousseau, 2001, 260).

Kelime anlamı olarak ise “idiosinkratik” Türk Dil Kurumu ve Sanatları Dergisinde “*özel durumla ilgili, özel duruma ait olan*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

Kişiyeye özgü anlaşmalar kavramı ilk olarak Denise M. Rousseau tarafından örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır (Rousseau, 2001, 260). Rousseau, bu anlaşmaları “Idiosyncratic Deals” olarak kavramsallaştırmış ve “I-deals” şeklinde kısaltarak kullanmıştır. Yerel literatürde kişiyeye özgü anlaşmalarla çok sayıda araştırmaya rastlanmamıştır (Zengin, Çetin, 2016, 645-661; Çalışkan, 2013, 295-300; Rofcanin, 2014, 35-38).

Kişiyeye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar işgören ve işverenler arasında gönüllü olarak yapılan müzakereler neticesinde karşılıklı fayda sağlayan standart dışı anlaşmalardır. İşgörenin eşitlerinden farklı olarak elde ettiği bireysel hakları ifade eder. İnsan kaynakları departmanının hazırladığı klasik iş anlaşmalarından farklı olarak kişiyeye özgü anlaşmalar işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarını karşılayan özel düzenlemelere sahip olmalarına imkân sağlar (Liao ve diğ., 2016, 439). Bir başka ifadeyle kişiyeye özgü anlaşmalar işgörenlerin değerlerini, tercihlerini veya ihtiyaçlarını iş yâda yaşam alanında tamamlamak üzere oluşturulan standart dışı anlaşmalardır. Örneğin; kişiyeye

özgü anlaşmalar kapsamında bir işgören akşamları kursa gitmek veya aile içi sorumluluklarından dolayı işinden erken çıkmak için işvereni ya da yöneticisiyle müzakere edebilir (Lemmon ve diğ., 2016, 442).

Kişiyeye özgü anlaşmalar bir örgütte aynı pozisyonda çalışan işgörenlerin müzakereler sonucu eşitlerinden farklı olarak elde ettikleri istihdam olanaklarıdır. Örneğin; eşitleriyle aynı işi yapan bir işgören farklı ücret almak için işvereni ile müzakere ederken; bir başka işgören daha esnek çalışma şartlarına sahip olmak için müzakere edebilir (Rousseau, 2001, 261-262).

Bireye temin edilen bir kaynağın “Kişiyeye özgü anlaşma” olarak kabul edilebilmesi için, söz konusu kaynağın müzakereler neticesinde kazanılan bir kaynak olması gerekmektedir. Bu müzakere boyutunda, kaynaklar maddi ile manevi olacak şekilde sınıflandırılabilir. Maddi kaynaklar, işveren ve işgören arasında değişimin daha basit gerçekleştiği ve içeriğini parasal konuların (ör; Ücret, ikramiye vb.) oluşturduğu nesnel kabul edilen kaynaklardır. Bu durumun aksi olarak manevi kaynaklar ise maddi kaynaklara nispeten öznel ve iki taraf arasında değer verilen ilişkilerin varlığı (ör. Bir yöneticinin, işgöreninin özel problemlerini dikkate alarak ona daha esnek yaklaşması vb.) neticesinde meydana gelmektedir (Rousseau, Ho, Greenberg, 2006, 986).

Kişiyeye özgü anlaşmaları diğer bireyleri temel alan anlaşma formlarından farklı kılan birtakım ayırt edici özellikler mevcuttur. Bunlar;

- *Bireysel müzakereler neticesinde kazanılmıştır*: Kişiyeye özgü anlaşmaların ilk özelliği, işverenin, bir işgöreni veya potansiyel bir işgöreni ile bireyin çalışma arkadaşlarından farklı haklar kazanması amacı ile müzakereler sonucu elde edilmiş olmasıdır. Söz konusu müzakere işgörenlerin pazarlık gücüne ve işveren tarafından kendilerine verilen değerlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Kişiyeye özgü anlaşmalar iki taraf arasında şekillendirilebilir. Bir başka söylemle, işgören müzakere sürecini başlatan taraf olabilir veya istihdam koşullarını belirleyen taraf işveren olabilir.
- *Heterojenlik*: İşgörenin aynı çalışma grubunda bulunan diğer işgörelere göre farklı kazanımlar sağlaması anlamına gelmektedir (Klon, Danserau, Hall, 1994, 201). Bu nedenle heterojen anlaşmaların iki farklı algıya yol açacağı düşünülmektedir. Bir yandan, bireysel performansa bağlı olarak ödüller biçiminde motive edici olarak

görülebilmektedir. Diğer yandan ise bu tür düzenlemeler, işgörenler adına bu farklılıkların sebepleri olarak algılandıkları için eşitsizlik ve adaletsizlik algısına sebep olabilir (Liao, Wayne, Rousseau, 2014, 10).

- *İşgörenin ve işverenin karşılıklı fayda sağlaması*: Kişiyeye özgü anlaşmaların bir diğer karakteristik özelliği, değerli bir işgörenine işletmenin standart uygulamaları yoluyla elde edilemeyecek bir imkân vererek hem işgörelere hem de işletmelere fayda sağlamaya yönelik olmasıdır (Rousseau, 2001, 263). Başarılı bir anlaşmanın sonucu olarak işletme işgörenlerini cezbedebilir, motive edebilir ve elde tutabilir. Bunun karşılığında ise işgören dilediği kaynakları işletmeden temin edebilir. Karşılıklı iki tarafın da farklı beklentileri göz önünde tutularak müzakere edilen kişiyeye özgü anlaşmalar işgören ve işvereni tatmin edecek kazan-kazan (win-win) stratejisinin bulgularını elde etmeye katkıda bulunur (Freeman, Rogers, 1999,6).

- *Kapsamında çeşitlilikler içerir*: Kişiyeye özgü anlaşmalarda işgörelere sunulan fırsatlar bireyin ihtiyaçları doğrultusunda geniş ve standartlaştırılmış iş gücü paketindeki tek bir unsurdan diğer bütün unsurlara kadar değişebilir. Örneğin bir işgören aynı takım içerisinde çalıştığı iş arkadaşlarına nispeten daha esnek saatlerde çalışıp aynı ücreti alabilme hakkına sahip olabilir. Buna karşın bir diğer işgören ihtiyaçları doğrultusunda çalışma saatlerinden iş sorumluluğuna kadar farklı bir konuda işgöreleriyle müzakere edebilir (Rousseau, Ho, Greenberg, 2006, 978-979). Kişiyeye özgü anlaşmalar işgörenin örgütte geçmişte yaptığı, halen yapmaya devam ettiği ve ileride de yapmaya taahhüt edeceği çabalarını temel almaktadır.

Kişiyeye özgü anlaşmaları diğer istihdam anlaşmalarından farklı kılan birtakım ayrımlar söz konusudur. Öncelikle kişiyeye özgü anlaşmalar istihdam temelli diğer anlaşmaların aksine müzakereye açıktır. İşgörenler haklarını gönüllü olarak gerçekleştirdikleri müzakereler neticesinde kazanmaktadırlar. İçeriğinin tartışılmadığı, işgörenler tarafından yorumlanamayan anlaşmalar ise kişiyeye özgü anlaşma olarak kabul edilmemektedir (Rousseau, 2005, 44-48)

Nepotizm (akrabalara yapılan ayrıcalıklar) kavramını kişiyeye özgü anlaşmalardan ayırmak gerekmektedir. Nepotizm; bireyin kendi güç ve yetkisini kullanarak akraba ve aile üyeleri için becerilerine bakılmaksızın iş imkânı sunması olarak tanımlanmaktadır (Karakaş, Çak, 2007, 78). Nepotizmin yaygın olduğu örgütlerde yönetici söz konusu anlaşmalarla kişisel bir ilişkiyi güçlendirmek adına fayda sağlayabilir; fakat bu durum organizasyon bazında çok az fayda sağlama eğilimi

göstermekle birlikte adalet ilkelerine ters düşmektedir (Rousseau, Tomprou, Simosi, 2016, 190).

Kişiyeye özgü anlaşmaların diğere istihdam anlaşmalarından farkı Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1: Kişiyeye Özgü Anlaşmaların Diğere İstihdam Anlaşmalarından Farkı

Özellikler	İstihdam Anlaşmaları	
	Kişiyeye Özgü Anlaşmalar	Nepotizm
Dağıtım	Müzakereler sonucu işğören tarafından yapılır.	İşğörene gelir sağlayacak şekilde yapılır.
Temel	İşğörenin değeri ve ihtiyaçları temel alınır.	Özel ilişkiler temel alınır.
Fayda	İşğören-İşveren	İşğören ve güçlü diğere işğörenler (yönetici vb.)
İşğörenler açısından sonuçları	Anlaşmaların içeriği, zamanı ve oluşturulma aşamasına göre değişir.	Örgüte olan güveni ve adaleti azaltır.

Denise M. Rousseau, Violet T. Ho, Jerald Greenberg, I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationship, *Academy of Management Review*, c.31. s.4, (2006), 986.

Kişiyeye özgü anlaşmaları diğere anlaşmalardan farklı kılan bir diğere özellik ise işğörenin haklarının yanısıra işverenin haklarını da koruması ve anlaşma içeriğinin iki taraf içinde fayda sağlayacak şekilde oluşturulmasıdır (Rousseau, 2004, 122). Hem örgüt hem de işğören açısından verimli sonuç alabilmek için kişiyeye özgü anlaşmaların etkin bir şekilde yürütülmesi ve gerekli koşulların yerine getiriliyor olması gerekmektedir. Kişiyeye özgü anlaşmaların verimli olabilmesi için; (Rousseau, 2001, 270).

- İşğören ve yönetici arasında yüksek kaliteli bir ilişkinin olması,

- Her iki tarafın sorumluluk ve ihtiyaçlar konusunda anlaşmış ve müzakere etmiş olması,
- Performans kriterlerinin anlaşılır ve iyi tanımlanmış olması,
- İşgörenlerin performans değerlendirme sürecine güveniyor olması,
- Performans kriterlerine ilişkin bilgilerin iş arkadaşları tarafından paylaşılıyor olması,
- İşgörenlerin karşılıklı olarak birbirini destekleyen ilişkiler içinde olması,
- İşgörenlerin yöneticilerine güvenmesi,
- Görev esneklik sınırlarının mantıklı sebeplerle işgörelere bildiriliyor olması,
- Örgütün diğer işgöreleri tarafından kişiye özgü anlaşmaların yenilikçi bir yaklaşım olarak benimsenip paylaşılıyor olması gerekmektedir.

2.2. Kişie Özgü Anlaşmalar Kavramının Tarihçesi

Geleneksel yönetim modelleri bir örgütte aynı pozisyonda istihdam edilen işgörelerin karşılaştırılabilir olmasına imkân vermekteyken; çağdaş yönetim yaklaşımları bu durumun aksi olarak her işgörel için standart iş koşulları yerine bireyselleştirilmiş iş koşullarını desteklemektedir. Sınırların kalktığı istihdam ilişkileri, teknolojiye yaşanan hızlı değişim, örgütsel çekiciliği arttırmak, yetenekli işgöreleri elde tutmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak için örgütler bireye yönelik stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bir diğer taraftan ise yöneticiler günümüzde istihdam sözleşmeleri ile işgöreleri onlardan verim sağlayacak şekilde yönetme sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunu yaparken de işgörelerin hassas oldukları sınırları müzakere etme ve standart uygulamaların aksine farklı çözümler bulma konusunda kendilerini baskı altında hissetmektedirler. Çünkü her işgörel için standart uygulamalar içeren klasik iş sözleşmeleri her zaman optimal çıktıya neden olmamaktadır. Ayrıca bilgi işgörellerinin diğer işgörelenden farklı yeteneklere sahip olması nedeniyle işgörelenden talepte buldukları fırsatlar, işgücü piyasasının karakteristik özelliği yönetici ve işverenleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu nedenle örgütler, çok değerli işgörellerinin ihtiyaç ve tercihlerine uyacak istihdam koşullarını görüşmeye başlamışlardır (Rousseau, 2001, 260). Böylece istihdam ilişkileri, işgörelinin özelliklerini dikkate alarak istihdamının çeşitli yönlerini müzakere etmek için daha büyük güce sahip olduğu daha dengeli bir duruma geçmiştir. (Wrzesniewski, Dutton, 2001, 179). Bu nedenle sendikal kısıtlamalar

olmaksızın serbestçe müzakere edilen ücretler, esnek programlar, yarı zamanlı seçenekler, uzaktan çalışma vb. olanaklar işgörene bireyselleştirilmiş fırsatlar olarak sunulmuştur (Rousseau ve diğ., 2008, 739). Örgütlerin artık daha esnek bir yapıda çevre şartlarına göre uyarlanabilir ve özerkliği ön plana çıkarması nedeniyle işgörenler iş dünyasının bir gereği olarak çalışma şartlarını şekillendirme de aktif rol almaya başlamışlardır. Söz konusu gelişmeler ışığında ise Rousseau ve çalışma arkadaşları kişiye özgü anlaşmaları, "her iki tarafa fayda sağlayan, işverenler ve işgörenler arasında müzakere edilen standart dışı nitelikte olan gönüllü anlaşmalar" olarak tanımlamış ve literatüre kazandırmıştır (Rousseau, 2001, 260).

2.3. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, kişiyeye özgü anlaşmalar ile çeşitli kavram ve teoriler arasında benzerlik görülmektedir. Üzerinde en çok durulan kavram ise psikolojik sözleşmedir. Bu bölümde kişiyeye özgü anlaşmaların psikolojik sözleşme ile ilişkisi ve farkına bakılacaktır.

Psikolojik sözleşme; ilk kez Argyris tarafından 1960 yılında işgören ile işletme arasındaki ilişkiyi tanımlamak için karşılıklı normlara göre iki taraf arasında yazılı olmayan, öznel bir anlaşma olarak tanımlanmıştır (Meybodi ve diğ., 2016, 45). Rousseau' ya göre ise psikolojik sözleşmeler işgörenler ve işverenlerin birbirleriyle ilgili karşılıklı beklentilerini ortaya koyan bir kavramdır. Bir başka deyişle, işgören ve işverenin karşılıklı olarak kabul ettiği algılanan vaatler sonucu oluşan düşüncelerini açıklar (Gardner ve diğ., 2015, 935).

İşverenler, işgörenlerin, psikolojik sözleşmenin şartlarını iki temel yolla belirlediklerini ifade etmiştir. İlk olarak bireyler işe başvurma süresince, iletişim içinde bulunduğu diğer bireylerden işletme hakkında ikna edici bilgiler elde edebilirler. İşe alım sürecinde ise müzakerecilerden açık ya da kapalı vaatler olarak psikolojik sözleşmesini şekillendirebilirler. İstihdam edildiklerinden sonra eşitleri veya yöneticileri, işgören ile işveren arasında sorumluluklara dair bakış açılarını yansıtarak bireyin psikolojik sözleşmesinin şekillenmesinde aktif rol alabilir. İkinci olarak ise işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin oluşturulmasında aktif rol oynayan ücret, ek imkân, performans değerlendirmeleri, işletmeyi tanıtıcı dokümanlar ile misyonunu kapsayan bilgi kaynakları işgörelere psikolojik sözleşme oluşturma

sürecinde işaretler sunar. Böylece işgörenler elde edilen çeşitli yollardan topladığı veriler yardımıyla kendi psikolojik sözleşmesini yaratabilirler (Cihangiroğlu, Şahin, 2010, 7).

Psikolojik sözleşmeler; işveren ve işgören arasında taraflardan birinin diğerinin ise aldığı karşılığını vermekle zorunlu olduğu müşterek gizli anlaşmalardır. Psikolojik sözleşme kavramının özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

- Tecrübeler doğrultusunda şekillenen psikolojik sözleşmedeki sorumluluklar klasik iş sözleşmelerinden farklı olarak algısaldır. Bu sebeple takas faktörü kabul edilen karşı tarafla paylaşılmamışlardır. Psikolojik sözleşmeleri algılama, bireylerin işletmedeki durumları farklı düşünmeleri sebebiyle bireyden bireye değişebilmektedir. Bu sebeple kapalı olup işgören ve işveren psikolojik sözleşmenin kapsamı hususunda da fikir birliğinde olmayabilirler.
- Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklıklar gerektirir. Psikolojik uzaklık ise bireylerin bilgi paylaşmak için diğer bireylerle yakın olma ihtiyacı şeklinde tanımlanmıştır.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Örgütsel tecrübeler ışığında devamlı olarak gelişim içindedir. Sözleşmenin içeriği herhangi bir çaba gerektirmeksizin yeni bir kadroya yerleşme, bireysel gelişim ve sözleşmenin zamanı vb. ihtiyaçlar doğrultusunda farklılık göstermektedir.
- Psikolojik sözleşmeler duygusal konularla ilişkili olup ve ihlal edildiklerinde güçlü duygu ve düşünceler açığa çıkmaktadır (Mimar, 2008, 53-54).

Psikolojik sözleşmeler işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İşlemsel sözleşmeler; işgörene yaptıkları işin neticesinde adil bir ücret olarak betimlenmekte ve sözleşmenin maddi boyutunu göstermektedir. İlişkisel sözleşmeler ise; gerek işgören (işletme-çekirdek yetenek ve becerilerin gelişmesi, bireyleri uzun dönem kariyer gelişimine katkı sağlaması bakımından vb.) gerekse işveren tarafını (kapsamlı çalışma bakımından) içeren ve söz konusu ilişkilerin açık olarak yorumlanmasına imkân veren bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, Benzoni, 1994, 466).

İşgörenlerin perspektifinden etkin bir psikolojik sözleşmenin meydana gelmesi altı unsura bağlanmıştır. Söz konusu unsurlar; işin niteliği, maddi ödüllerin temin edilmesi, kariyer gelişimine fırsat vermesi, işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli

desteğin sağlanması, işbirliği odaklı işletme ortamının varlığı ile işgörenin özel yaşamına gösterilen saygıdır. Belirtilen unsurlarda ortaya çıkan herhangi bir gereksinim psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine sebep vermektedir (Arslan, Ulaş, 2004, 103). Psikolojik sözleşme ihlali ise, üzerinde görüş birliğine varılamayan bir kavram olup birçok tanımı bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, "örgütün yerine getirmeyi söz verdiği zorunlulukları yeterli düzeyde gerçekleştirmemesi neticesinde meydana gelen zihinsel süreç" olarak ifade edilmektedir (Lo, Aryee, 2003, 1005-1006). Bir başka tanımda ise ihlal, "örgüt veya örgüt temsilcilerinin, yerine getirdiği katkının bir sonucu olarak bireysel görüşler doğrultusunda meydana gelen örgütsel zorunlulukların ifa edilmemesi" olarak tanımlanmıştır (Rousseau, 1989, 128). Söz konusu tanımlardan yola çıkarak psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmenin icra edilme düzeyi ile ilgili olarak işgören tarafından oluşturulan hükümler ışığında ortaya çıkan zihinsel bir tecrübe olarak açıklanmaktadır. Bu anlamda psikolojik sözleşme ihlali görüşü sözleşmenin gerçekleştirilmesi kavramının karşıt anlamlısı konumundadır.

Psikolojik sözleşme ihlali olumsuz birtakım sonuçlara neden olabilmektedir. Söz konusu algı sadece spesifik vaatlerle ilişkili olan yerine getirilmemiş beklentiler hakkında negatif duygulara yol açmakla kalmaz aynı zamanda işgören-işveren çerçevesinde tarafına değer verilmediği ve saygı gösterilmediği yönünde daha genel duygulara neden olur. Psikolojik sözleşmenin işlem yükümlülüklerinin ihlal edilmesi (örneğin ücret, fayda ve terfi), mesleki tatmininin azalmasına neden olurken, ilişkisel yükümlülüklerin ihlali (sadakat ve destek) örgütsel bağlılığın azalmasına neden olur. Düşük bağlılık ise giderleri artıran ve verimliliği düşüren işe devamsızlık, işleri erteleme ve işgücü devri gibi arzu edilmeyen çıktılara neden olmaktadır. Özet olarak psikolojik sözleşme ihlali, işgörenlerin örgüt içinde tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik sözleşme ihlali iş doyumunu, örgütsel bağlılık, güven, bireysel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla negatif olarak ilişkilendirilmiştir (Agrawal, 2010, 385-387).

Kişiyeye özgü anlaşmalar psikolojik sözleşmelerin çeşidi gibi düşünülse de iki kavram arasında farklı noktalar vardır. Kişiyeye özgü anlaşmalar bireyselleştirilmiş, formelleştirilmiş iki birey arasında müzakere edilirken üçüncü tarafların bunu gözlemleyebildiği anlaşmalardır. Psikolojik sözleşmeler gibi formel olmayan zihinsel

temelli sözleşmeler olması nedeniyle kişiye özgü anlaşmalardan ayrılmaktadır (Guerrero, Bentein, Lapalme, 2014, 325).

2.4. Kişiy e özgü Anlaşmaları Açıklayan Teoriler

Kişiy e özgü anlaşmalar yapısı ve içeriği itibariyle ‘‘Sosyal Değişim Teorisi’’ve ‘‘Algılanan Örgütsel Destek Teorisi’’ nden etkilenmektedir. Bu bölümde söz konusu teoriler detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi sosyoloji ve sosyal psikoloji alanında kabul görmüş en eski davranış teorilerinden biri olarak kabul edilir. Blau tarafından 1964 yıllarında geliştirilen sosyal değişim teorisi bireylerin mükâfatlandırılması beklentisi ile sosyal ilişkilere girdikleri ve ilişkilerine devam ettikleri ilkesine dayanmaktadır (Çakıcı, Ayşe, 2014, 121).

Sosyal değişim teorisi insan davranışlarını, maliyetler, ödüller ve faydalar dinamikleri yoluyla açıklamaya çalışmıştır. Teorinin varsayımına göre kaynaklar beklenti süreci yoluyla sürekli olarak değiştirilir; bir taraf diğer tarafın iyi veya kötü davranışlarını ödemek eğilimindedir. Bir başka deyişle sosyal değişim teorisi insan etkileşiminin kendi çıkarları tarafından yönlendirildiği fikrine dayanmaktadır. Tarafların arasındaki ilişkilerin özünü yine söz konusu ilişkilerden türetilecek karşılıklı ödüller oluşturur. Bir kişi belirli ödülleri elde etmek veya sınırlı kaynaklara ulaşmak için bir ilişki kurmaktadır. Sosyal değişim teorisi işte bu noktada ortaya çıkmaktadır (Boyd, 2007, 22-23). Başka bir perspektiften ise sosyal değişim teorisi, kaynakların sosyal süreç istikametindeki hareketi olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu kaynağın hareketine devam etmesi neticesinde ise değerli bir dönüş olacağı hipotezine dayanmaktadır. İşgören örgütte kendisine önem verildiğini ve adil davranıldığını düşünür ise işinde performansının artması, işgörenin isteyerek kendisini işine ve vazifesine adanması daha kolay gerçekleşmektedir (Fındıklı, 2014, 139).

Sosyal değişim teorisiyle ilgili sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmet olmak üzere altı değişim kaynağı belirtilmiş ve gruplandırılmıştır. Bu gruplama perspektifinde yaygın ve maddi kabul edilen para, mal ve hizmet kaynaklarının ekonomik takaslarda rol oynaması düşünülürken; bireylere özgü ve soyut olan sevgi, statü ve

bilgi kaynaklarının daha ziyade sosyal değişimlerde rol oynaması tahmin edilmektedir.

Ekonomik Değişim Teorisi dışsal faydalara odaklı iken; sosyal değişim teorisi içsel faydalara odaklanmaktadır (Çetin, Şentürk, 2016, 244). Sosyal değişim teorisi, işğörenlerde güven duygusu meydana getirerek örgüte olan aidiyet duygusu, motivasyon vb. olumlu örgütsel çıktılarının artmasına neden olurken olumsuz örgütsel çıktılarının meydana gelmesini engellemektedir (Gould, Davies, 2005, 5).

Sosyal değişim teorisinde kişiye özgü anlaşmalarda olduğu gibi yazılı bir anlaşma olmamakla birlikte ağır işleyen bir süreç mevcuttur. Taraflar arasında belirli bir güven duygusunun oluşması için belirli bir süre geçmesi gerekmektedir. Kişiyeye özgü anlaşmalarda ise işğören işe alınma sürecinde bile taraflar birbirlerini tanımadan da anlaşma yapabilmektedir. Sosyal değişim teorisi sadece örgüt ile birey arasında kurulan bir ilişki olmayıp, aynı zamanda birey-birey arasında da kurulabilen bir ilişkidir. Kişiyeye özgü anlaşmalar ise doğası gereği ile işğören- yöneticisi veya işğören- işvereni arasında yapılmaktadır.

2.4.2. Algılanan Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek, örgüt değerlerinin işğörenlerin refahını dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı özellik taşıması durumu olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003,116). Algılanan örgütsel destek ise işğörenin faaliyetleri neticesinde örgütüne yapmış olduğu katkının içinde bulunduğu örgüt tarafından kabul görmesinin, örgütün üyeliğinin devam etmesine önem verdiğinin ve örgütün işğörenin iyiliğiyle ilgilenmesinin, işğören tarafından algılanması şeklinde ifade edilmektedir (Hallman, Fraqua, Worley, 2006, 631-632). Teorinin varsayımı sosyal değişim teorisinden yola çıkmaktadır; çünkü algılanan örgütsel destek teorisi, işğörenlerin hedeflerine ulaşmalarına yardım etmekle yükümlü hissettikleri sosyal değişim sürecini başlatır ve örgüt adına artan çabaların daha fazla karşılık getirmesini bekler. Aynı zamanda sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılar ve örgütle daha fazla özdeşleşme ve bağlılık sağlamakla birlikte örgütün başarılı olması için çaba sarf etme arzusunun artmasına neden olur. Söz konusu durum ise psikolojik olarak mutluluk duygusunun artması anlamına gelir (Eisenberg ve diğ., 2001, 42).

Algılanan örgütsel destek teorisi finansal destek (ekonomik teşvikler), uyum desteği (Örgüte uyum) ve kariyer desteği (kariyer geliştirme ihtiyacını karşılama) olmak

üzere üç alt boyutta sınıflandırılmıştır (Kraimer, Wayne, 2004, 217). Örgütlerin verim sağlayabilmek adına işgörenlerin örgütsel destek hissedebilmelerini sağlayacak politikalar oluşturması gerekmektedir. İşgörenlerin yenilikçi düşüncelerini, önerilerini göz önünde bulunduran ve bu önerileri uygulamaya çalışan, işgörelere iş güvenliği sağlayan ve başarılı olmaları halinde örgütte istihdam edileceklerine ilişkin güvence veren, bireylerin birbiriyle ilişkilerinin iyi olması için çaba gösteren, örgüt içi iletişime ve halkla ilişkiler çalışmalarına önem veren, örgüt içinde, iltimasçılık yapmayan, tüm işgörelere adil davranan, işgörelere değer veren ve onları karar süreçlerine dâhil eden örgütler işgörelere gerekli örgütsel desteği sağlamaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003,117-118). İşverenleri tarafından desteklendiğini düşünen işgörelere ise duygusal bağlılıkları artacak ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Algılanan örgütsel destek sadece teşvik, ikramiyeler ve terfi gibi maddi ödüller ile ilişkilendirilmemelidir. Ayrıca kabul görme ve tanınma dâhil olmak üzere sosyal ödüller ile de bağdaştırılmalıdır (Eisenberg ve diğ., 1990, 54).

Örgütsel destek teorisinin kişiye özgü anlaşmalarla ilişkili de olsa ayrıldığı noktalarda vardır. Teoriye göre, yüksek seviyede destek gören işgörelere, örgütün amaçlarına ulaşma konusunda daha istekli davranmaktadırlar. Ayrıca teori işgörelere deneyimleri ile pozitif çıktılar alabilecekleri biçimde teşvik edilmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Benzer bileşenlerinin yanısıra kişiye özgü anlaşmaların ihtiyari unsurları da vardır. Kişiye özgü anlaşmalarda örgütün bileşenleri işgörelere sözleşme yapıp yapmama konusunda karar verme hakkına sahiptirler. Bu doğrultuda örgütlerin fayda sağlayan işgörelere daha olumlu değerlendirmeleri beklenir. Fakat bu durum kişiye özgü anlaşmalarla destek teorilerinin gereksiz olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine kişiye özgü anlaşmalar algılanan örgütsel destek teorisine katkıda bulunmaktadır; kişiye özgü anlaşmalar, işgörelere değer verildiğini bildiren bireysel olarak müzakere edilmiş, isteğe bağlı anlaşmaları temsil eder.

Örgütler kişiye özgü anlaşma yapılmasına izin vermeyerek de işgörelere destek sağlayabilirler; çünkü örgütler gerekli düzenlemeleri sağlayarak işgörelere doğru bir yol haritası çizebilirler. Özellikle destekleyici uygulamalar müzakere gerektirmeksizin işgörelere bir bölümüne (yazılımda çalışan işgörelere evde çalışmalarına izin verilmesi) veya örgütün tüm işgörelere (özel hayat sigortası)

yapılabilir. Bu nedenle bireysellik, müzakere ve heterojenlik özellikleri ile kişiye özgü anlaşmalar algılanan örgütsel destek teorisinden ayrılmaktadır.

Bu durumun yanısıra kişiye özgü anlaşmalar da örgütsel desteğin üç boyutu olan uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteği gibi farklı boyutlarda işgören ve yöneticiye anlaşma fırsatları sunmaktadır (Rosen, 2013, 713).

2.5 Kişiyeye Özgü Anlaşmaları Etkileyen Faktörler

İşçi yasalarında liberalleşme, sendikaların güçsüzleşmesi, toplu pazarlıkların azalması ve önemini kaybetmesi, işverenlerce insan sermayesine verilen önemin artması gibi birtakım faktörler standart iş anlaşmaları yerine kişiye özgü anlaşmaların yapılmasını gerekli hale getirmiştir. Bu nedenle çalışmamızda söz konusu faktörler bireysel ve çevresel faktörler olacak şekilde ayrı ayrı ele alınacak ve bilgi verilmeye çalışılacaktır

2.5.1 Bireysel Faktörler

Kişiyeye özgü anlaşmalar işgörelere benzer işler yapan eşitlerinden farklı olarak özel fırsatlar sunan anlaşmalardır. İşgörelenler, örgüt tarafından tanınmak, çalışma arkadaşlarından farklı olarak özel ihtiyaçlarını karşılamak vb. bireysel faktörlerden dolayı işverenleri ile müzakere yapma eğilimindedirler (Hornung, Rousseau, Glaser, 2008, 655-656). Her hâlükârda özel şartların müzakere edilmesi; işgörelenlerin kendi ihtiyaçlarını dile getirmelerini, talep etmelerini veya pazarlık yapmalarını gerektirir. Bireyin işyerinin değişmesi sonucu sorumluluklarının artması, ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak bir pozisyonda işe başlaması gibi nedenler müzakere sürecinin pro-aktif olarak başlamasına neden olabilir (Morrison, Phelps, 1999,405). Pro-aktif süreç ise bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla işgörelen tarafından başlatılan kişisel girişimler olarak tanımlanmaktadır (Frese, Dorey, 2001, 134). Kişisel girişimler; işgörelenlerin kişiye özgü anlaşmalarını istihdam koşullarına ayak uyduracak şekilde ayarlamasına zemin hazırlar. İşgörelen tarafından başlatılan pro-aktif bir süreç olsa dahi kişiye özgü anlaşmaların yapılıp yapılmaması işverene bağlıdır. İşverenler ise daha etkin bir şekilde örgütsel etkinliğe katkıda bulunan, çabalarına güvenebilecekleri yüksek performans gösteren işgörelenlerle özel düzenlemeler yapma konusunda daha istekli davranmaktadırlar (Hornung, Rousseau, Glaser, 2008, 742). Çünkü dinamik ve esnek çalışma ortamlarında, pro-aktif

davranışlar üyelerin genel performansının artmasıyla sonuçlanmakta ve win-win stratejisiyle iki taraf da kazanmaktadır (Freese, Dorey, 2001, 134).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Benzer işler yapan birlikte işgörenlerin bulunduğu örgütlerde, kişiye özgü anlaşmalarda sunulan fırsatlar sınırlı olabilir. Çünkü söz konusu uygulamaların diğer işgörenler arasında adaletsizlik duygusuna yol açabileceği düşüncesiyle işverenler daha standart anlaşmalar yapmaya yönelebirlirler. Kişiye özgü anlaşmaları meşrulaştırmaya çalışmak söz konusu uygulamaların bireylere ayrıcalıklı muamele edilmesi veya iltimasçılık şeklinde yorumlanmasına neden olabilir. Öte yandan ise bazı mesleklerin yapısı işgörenlerin meslektaşlarından farklı olarak istihdam koşullarını başarıyla müzakere etmesini gerektirir. Kişiye özgü anlaşmalar uzaktan çalışabilme esnekliği, çalışma programlarında veya sorumluluklarında kıyaslanabilirlik olmaması gibi düzenlemeleri desteklemekte ve genel olarak, aynı örgütte çalışmayı yapılandırmanın çeşitli yollarını aramaktadır. Örneğin; farklı iş yapılarıyla ilgili yapılan düzenlemeler hem işgörenler hem de yöneticiler açısından kişiye özgü anlaşmaların meşru olduğu konusunda teşvik edici role sahip olabilir. İkincisi farklılıklar ve işgörenler arasındaki karşılaştırmalar önemsiz gibi gösterilerek işverenlerin kişiye özgü anlaşmalara gösterdiği olumsuz tepkiler azaltılabilir. Üçüncü olarak, istihdam şartlarındaki bu farklılıkların işgörenlerin motivasyonuna katkıda bulunacağı konusunda üst yönetim ikna edilebilir. Bu durumun bir sonucu olarak bireyselleştirilmiş düzenlemelerin norm kabul edildiği, istihdam koşullarındaki mukayeselerin sınırlı olduğu ve örgüt içindeki istihdam düzenlemelerinde farklılıkların desteklendiği örgütlerde kişiye özgü anlaşmalar yapma konusunda pazarlık yapma fırsatlarının artacağı şüphesizdir (Hornung, Rousseau, Glaser, 2008, 656).

2.6. Kişiye Özgü Anlaşmaların Türleri

Kişiye özgü anlaşmaların birçok çeşidi vardır. Araştırmalar kişiye özgü anlaşmaların üç temel form şeklinde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Birincisi istihdam ilişkisinin kurulma dönemine bağlı olarak zamanlama; ikincisi anlaşmanın kapsadığı kaynaklar olmak üzere anlaşmanın içeriğidir. Son olarak ise anlaşmayı kimin başlattığıyla ilgili olarak işgörenin pazarlık sürecini başlatıp başlatmadığı veya

işverenin oluşturduğu koşullara fırsatçı bir şekilde yanıt verip vermediği konusudur. Fakat zamanlama ve içeriği farklı olan kişiye özgü anlaşmaların işgören, işveren ve üçüncü taraflar ile özellikle de iş arkadaşları üzerinde çok farklı etkileri olabilir. Bu nedenle çalışmamızda kişiye özgü anlaşmaların çeşitleri ile bireysel ve örgütsel sonuçları ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

2.6.1. Zamanlama Açısından Kişiye Özgü Anlaşmalar

Müzakerenin yapıldığı zaman önemli bir noktadır. Ex-ante i-deals; işe alım sürecinde, işgörenler veya işverenler arasında kurulan anlaşmalardır. Bireylerin işe alım süreci boyunca müzakere edebilecekleri şey, genellikle ücret, çalışma saatleri, terfi imkânları gibi fırsatlarla ilgilidir. İşgörenler örgütün iyi niyet ve desteğinden ziyade, sahip oldukları yetenekler ve faaliyette bulunulan işgücü piyasasının yapısından dolayı kendileri ile ex-ante anlaşmalar yapıldığını düşünmektedirler. Bu nedenle işe alım sürecinde yapılan kişiye özgü anlaşmaların özdeşleşme, performans ve bağlılık üzerindeki etkileri ex-post anlaşmalara göre daha sınırlıdır; çünkü tüm bireylerin işe alım süreci boyunca işverenleriyle başarıyla pazarlık yapması mümkün değildir. İşveren ise genellikle birey hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadığı için işe alım sürecinde bireyin özel tercihlerini yerine getirmek istememektedir. Bu durum neticesinde ise ex-ante anlaşmalar örgütsel bağlılık oluşturma konusunda etkili olamamakta ve hatta başka bir örgüte katılmayı teşvik edebilmektedir. Ex-post anlaşmalar ise devam eden bir istihdam ilişkisi sürecinde müzakere yapabilme imkânı sağlayan anlaşmalardır (Rousseau, Tomprou, Simosi, 2016, 186-187). Ex-ante anlaşmalar iki boyutlu olarak düşünülebilmektedir. Bu boyutlardan ilki, performans odaklı, işgörenin işletmeye sağladığı katkılar neticesinde ikincisi ise işgöreni kaybetmemek için yapılan elde tutma amaçlı yapılan anlaşmalardır (Rousseau, 2005, 113). Özellikle işgören ile işveren arasında doğrudan bir ilişki olması sebebiyle başarılı bir müzakere için kritik önem taşımaktadır. Karşılıklı güven üzerine kurulu bir ilişki ve işgörenin örgüte değerli katkıları nedeniyle, işverenler ex-post anlaşmalar yapmak konusunda daha istekli davranabilmektedirler. Ayrıca taraflar arasında gerçekleştirilen başarılı bir müzakere sonucunda ise bireyler işverenin onları desteklediğine ve değer verdiğine inanmaktadır. Bu nedenle ex-post anlaşmalar birey ve örgüt arasındaki bağın güçlenmesi, bireyin işini daha özel

ve değerli hale getirmesine neden olması bakımından örgütler için önem taşımaktadır (Rousseau, Tomprou, Simosi, 2016, 186-187).

Zamanlama açısından kişiye özgü anlaşmalardan sonra diğer bölümde içerik açısından kişiye özgü anlaşmalar hakkında bilgi verilecektir.

2.6.2. İçerik Açısından Kişiyeye Özgü Anlaşmalar

Bireyler farklı sebeplerden dolayı işverenleriyle müzakere etme eğilimindedirler. Kişiyeye özgü anlaşmalar fırsatlar yaratarak işgörenlerin gelişim ve ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. Bireyler işi daha ilgi çekici hale getiren ya da işlerini daha az stresli hale getirecek görev ve sorumluluk değişiklikleri talep edebilirler. Her ne kadar içerik olarak bireye sunulan fırsatlar çeşitlilik gösterse de kişiyeye özgü anlaşmalar gelişim, görev odaklı, esneklik, azalan işyükü ve finansal teşvikler olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Gelişmeye yönelik kişiyeye özgü anlaşmalar örgütün seçkin ve az sayıda işgörenin kariyer gelişimi için üstlendiği sponsorluğu ifade eder. Bu nedenle bireye terfi, spesifik görevler ve eğitimler verilir (Hornung, Rousseau, Glaser, 2008, 656).

Gelişmeye yönelik anlaşmalar doğası itibariyle örgütsel kaynaklara erişim sağlamakla birlikte tüm işgörelere söz konusu fırsatların sunulması olası değildir; çünkü söz konusu anlaşmaların normdan ziyade istisna olması istenmektedir. Ayrıca işverenlerin yalnızca örgüte değerli katkı sağladıklarını düşündükleri işgörenlerinin gelişimlerine yönelik fırsatlar verdiği unutulmamalıdır (Rouesseau, Ho, Greenberg, 2006, 980-981). Gelişmeye yönelik kişiyeye özgü anlaşmalar bireysel performans, işe tutkunluk, örgütsel bağlılık ve işgöreni elde tutma gibi kavramlarla ilişkilidir. Aynı zamanda işgören ve işçi arasındaki ilişkilerin pekiştirilmesinde etkin bir role sahiptir.

Görev odaklı kişiyeye özgü anlaşmalar ise işin daha ilginç veya tatmin edici hale getirilmesi için işin içeriğiyle ilgili müzakere edilen anlaşmalardır. Bireyler kendi işsel çıkarları veya yetenekleri doğrultusunda görev veya sorumluluk arayışı içerisindeyler. Özellikle bireysel işgörenler genellikle yönetim onayını almaksızın kendi görev alanlarını değiştirebilir, azaltabilir veya genişletebilir. Görev odaklı anlaşmalar sayesinde işgörenler işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve böylece örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Esneklik temelli anlaşmalar ise işgörenlerin tercih ettikleri programa göre ya da seçimlerine göre çalışmasına izin verilen anlaşmalardır. Özellikle esneklik politikalarına sahip olmayan örgütlerde yönetimin güveninin kazanmış işgörelere verilmektedir. Katı bir yönetim politikasına sahip olmayan örgütlerde ise işgöreleriyle yer ve zaman konusunda müzakere edilebilmektedir; fakat lokasyon veya zamanlamadaki farklılıklardan dolayı işgörel ile iş arkadaşları veya müşteriler arasında koordinasyon sorunları yaşandığı yadsınamaz bir gerçektir. Uyum problemi yaşayan işgörelere ise daha düşük performans göstermekte ve kariyerlerinde daha az terfi imkânına sahip olabilmektedir (Rousseau, Tomprou, Simosi, 2016, 187-189).

İşyükünün azaltıldığı kişiye özgü anlaşmalar ise çalışma saatlerinin işgörelere tercihleri doğrultusunda azaltıldığı anlaşmalardır. Sonuçları bakımından esneklik temelli anlaşmalar ile benzerlik göstermektedir. İşyükünü azaltmak işgörelere sağlığını ve iyi olma halini olumlu etkilemekte; fakat işgörelere örgüte katkılarının takdir edilmediği ve birey olarak varlıklarının önemsenmediği durumlarda örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir.

Finansal destekler ise işgörelere diğer eşitlerine göre ödenen ek ödemeler ve teşvikleri içermektedir. Fakat ücretle ilişkili anlaşmalar işgörelere gözünden meşruluğu yok eden anlaşmalar gibi görünebilir. Özellikle finansal desteklerin aşırı kullanılması, işyerinde adaleti azaltabilir ve özellikle örgütün iyi yapılandırılmamış piyasa tabanlı bir ücret sistemine sahip olmadığı durumlarda işgörelere arasındaki işbirliğini azaltabilir. Aynı zamanda işin ekonomik doğasına dikkat çekerek toplumsal kalitesini göz ardı edebilir. Bununla birlikte değerli işgörelere örgüte çekmek ve elinde tutmak konusunda işverenlere kolaylık sağlayabileceği göz ardı edilmemelidir.

2.6.3. Anlaşmayı Başlatan Taraf Olarak Kişiyeye Özgü Anlaşmalar

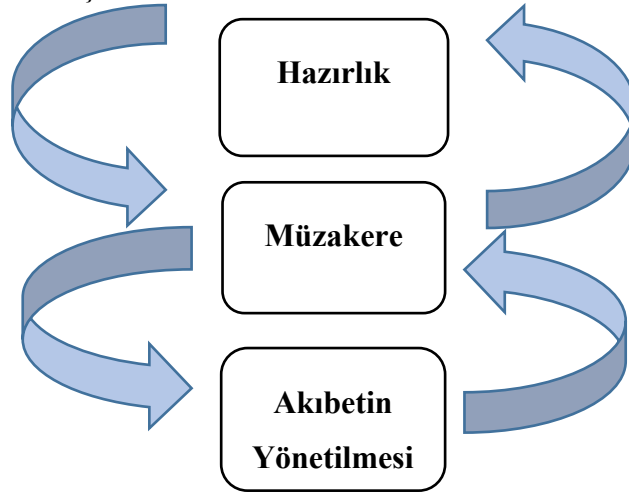
Pro-aktif anlaşmalar işgörelere tarafından performansa dayalı olarak başlatılan anlaşmalardır. İşgörelere işverenleriyle başarılı bir şekilde müzakere edebilecek kadar değerli olduklarını inandıkları durumda ortaya çıkar. İşgörelere performanslarına bağlı olarak desteklendiği durumlarda bireyler işverenlerinin kendilerine sunabilecekleri standart dışı anlaşmalar doğrultusunda özel ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarlar (Rousseau, 2005, 97). Re-aktif anlaşmalar ise proaktif anlaşmaların tersi olarak düşünülebilir. İşverenin anlaşma ortamı oluşturduğu

durumlarda işgörenin etkiye tepki olarak pazarlığa oturduğu anlaşma biçimidir. İşgörenin işverenle anlaşma yapmak için üç durum söz konusudur:

- İşgörene ilişkin, işverenin aksiyon alması gereken örgütler (ör. terfi ya da transfer),
- İşverenin karşılık vermekle zorunlu olduğu işgören çabaları (özel bir projenin bitmesi üzerine),
- Geçmişte işverenin sözünü tutmaması veya sözünü zedelemesi durumunda yasal düzenlemeler.

2.7. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile İlgili Sürecin Oluşturulması

Kişiyeye özgü anlaşmalar; işgöreni cezbetmek, elde tutmak, motive etmek ve değerli işgöreni yetiştirmek konusunda işgörene yardımcı olmaktadır. Devam etmekte olan süreçlerin revize edilmesi, daha önce görüşülen müzakerelerin üstünde değişiklik yapılması, geri bildirim verip geri besleme sağlanması gibi durumlar üzerinde tekrar tekrar düzenlemeler yapılma ihtiyacı doğması kaçınılmazdır. İşgörenler kişiyeye özgü anlaşmalar için teşebbüste bulunur, anlaşmayı meydana getirir ve sürdürür. Bu nedenle de kişiyeye özgü anlaşmaların oluşturulma sürecinin üç safhada toplamak mümkündür. Bu safhalar sırasıyla: hazırlık, müzakere ve akıbetin yönetilmesi olarak sınıflandırılmıştır.



Şekil 1: Kişiyeye Özgü Anlaşmalarda Müzakere Aşamaları

Rousseau, Tomprou, Simosi, *Organizational Dynamics* (2016), 194.

- **Hazırlık:** Başarılı bir müzakerenin arkasında yatan tüm çalışmaları temelinde barındıran süreçtir. Bu süreçte bilgi elde edilir, ilişkiler kurulur ve ilişkilerin geliştirilmesi sağlanır. Örgüt hakkında ne kadar bilgi elde edilirse o kadar sağlıklı bir müzakere ortamına temel oluşturulur. Müzakere edilebilir kaynakların neler olduğu konusunda sorulara yanıtlar aranır. Kişiyeye özgü anlaşma için örgütün buna hazır olup olmadığı, niçin bu anlaşma ile ilgilenmesi gerektiği gibi bilgilere sahip olmak işgören açısından önem teşkil edebilir. Ayrıca işgörenin müzakere edeceği yöneticisi ile olumlu ilişkiler içinde olması müzakerenin geleceğini olumlu yönde etkilemektedir. Pazar araştırması ve benchmarking yapabilmek için diğer örgütler hakkında araştırma yapılır ve olabildiğince bilgiye ulaşmak hedeflenir. Ulaşılan bilgilerin örgüte nasıl uyarlanabileceği ile ilgili araştırmalar yapılır.
- **Müzakere:** Anlaşmanın oluşturulup kabul edilmesi, işgören ile işverenin karşılıklı iletişimi neticesinde mümkündür. Talep etme taktikleri, müzakere stratejileri ve yenilikçi sorun çözme yöntemlerini içeren iletişim; anlaşma sağlanmasına, işveren ve işgören beklentilerinin açık bir biçimde belirlenip kişiyeye özgü anlaşmanın meydana gelmesi için tercih edilen bir araçtır.
- **Akıbetin Yönetilmesi:** Kabul edilen anlaşmanın yürütülme, neticelerinin izlendiği süreçtir. Burada işgören ve işveren kadar, diğer işgörenler ile üstlerinin bu anlaşmadan ne derece etkilendiği hususu üzerinde durulmaktadır. Anlaşmanın ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar araştırılır ve olumlu çıktılara çevirmenin yolları aranır. Gerekli durumlarda anlaşma üzerinde revizeler yapabilmek için müzakereler tekrarlanır ve geri beslemeler ışığında anlaşmanın sürekliliği sağlanır (Rousseau, 2005, 113). Kişiyeye özgü anlaşmalar başarılı bir şekilde yapılmadığı veya yönetilmediği takdirde istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle anlaşmaları meydana getirirken aktif rol oynayan bireyler süreci etkin yönetmeli, müzakere öncesi, müzakere zamanı veya sonrasında rasyonel davranabilmelidir. Başarılı bir anlaşma meydana getirmek için çalışmamızda sırasıyla işgören ve işveren perspektifinden dikkat edilmesi gereken noktalara değinilecektir.
- **Müzakereden önce bilgi toplama:** Örgütte istenilen bir uygulamanın var olup olmadığını öğrenmek işgören açısından önem taşımaktadır. Söz konusu uygulamaların örgütün diğer bölümlerinde olup olmadığını öğrenmek için

araştırma yapılmalıdır. Meslekte çalışan diğer işgörenlerin talep ettiği uygulamalar hakkında düşünceleri ve verebilecekleri olası tepkiler hakkında bilgi toplamak gerekmektedir.

- **Anlaşmanın kısa ve uzun vadeli sonuçları hakkında düşünme:** Anlaşmanın kısa ve uzun vadeli etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Anlaşmadan sonra ne gibi meydana gelebilecek olası problemler, söz konusu problemlerin müzakereyi nasıl etkilediği gibi sorulara yanıt aranmalıdır.
- **Gelecekteki kariyer fırsatları için uygulamaları yönetme:** Eğer anlaşma örgüte yapılan katkıları değiştirirse, özellikle de onları azaltırsa, gelecekteki kariyer fırsatları kısıtlanabilir. Söz konusu örgütte daha uzun vadeli bir gelecek planlanıyorsa yönetici ve iş arkadaşlarını işle ilgili döngünün içinde tutmak gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler ile gelecekte kazanılması olası eğitim ve geliştirme imkânlarının konuşulması gerekmektedir.

İşveren açısından;

- **Anlaşmayı uygun kılan ilke ve değerleri düşünme:** Sadece önemli olduğu kabul edilen etik ilkeler ile örgütsel değerlere fırsat verilmelidir. Başka bir deyişle anlaşmayı yaparken diğer işgörenler ile üçüncü şahısların anlaşmanın meydana getirilirken adil ve uygun olduğunu kabul edip etmeyeceği varsayımından hareket edilmelidir. Özellikle kabul görmüş anlaşmaların diğer işgörenlerle yeni bir anlaşma yaratmayı kolaylaştırdığı konusu unutulmamalıdır.
- **Anlaşma şartlarını yazma:** Anlaşmanın koşullarını açıklayan belgeler olmalıdır. Üzerinde anlaşmaya varılan yükümlülükleri ve taahhütleri yazılmalıdır. Her bir tarafın sorumluluk ve beklentilerinin ne olduğunu açıklarken, anlaşmanın feshedilebileceği koşulları belirtmekte fayda vardır.
- **Anlaşmayı bir deney gibi düşünme:** Anlaşmalar hangi uygulamaların işe yarayabileceğinin keşfedilmesi açısından önemli bir araçtır. Yeni istihdam düzenlemelerine istinaden denemeler yaparak destek vermenin genel olarak daha kolay olduğu kabul edilir. Söz konusu uygulamalar işe yararsa bir sonraki adım onları daha geniş bir politikaya dönüştürmek olabilir.
- **Bireysel ve kültürel farklılıkları pazarlık sürecine dahil etme:** Uluslararası şirketlerde çalışan yöneticiler anlaşmaları oluştururken diğer işgörenlerin vereceği olası bir tepki durumunda kültürel farklılıkları göz önünde

bulundurmalıdır. Yakın geçmişteki araştırmalar, kadınların doğu kùltürlerinde daha az talepkar veya kişiye özgü anlaşmalar kapsamında fırsatlar verilmesi konusunda isteksiz olduğu halde, Batı kùltüründe yetişen genç işęörenlerin fırsatlar talep etme konusunda daha istekli olduğunu göstermektedir.

- **Anlaşmaları gözden geçirme:** Anlaşmaların amaçlandığı şekilde çalışıp çalışmadıklarını değerlendirmek için periyodik olarak her üç ayda veya altı ayda bir yeniden kontrol edilmelidir. Çünkü söz konusu toplantılar hem işęörenin hem de işverenin yanı sıra iş arkadaşları için nasıl yürüdüğünü tartışmak üzere koordinasyon sorunları veya eğitim, erişim gibi yönetilmesi gereken sorunları tespit etmeye yardımcı olur. Aynı zamanda, işverenin veya yöneticinin, düzenlemeyi daha iyi bir hale getirmek için daha fazla veya farklı türde destek sağlamanın gerekli olup olmadığının sorgulanması bakımından önem taşımaktadır (Rousseau, Tomprou, Simosi, 2016, 192-195).

2.8. Kişiye Özgü Anlaşmaların Sonuçları

Daha önce yapılmış araştırmalardan elde edilen bulgular ışığında işęörenler istihdam ilişkilerinde ve örgütlerinde meydana gelen olaylarda katılımcı olmayı isterler. İşęörenlerin değerli, iş değiştirme hareketlerinin ve rekabetin yüksek olduğu rekabet şartlarında örgütlerin, rekabet gücünü arttırmak için yeni uygulamalar yaratması hususu üzerinde durulması gereken önemli bir faktördür. Kişiye özgü anlaşmalar amacına uygun şekilde kullanıldığı takdirde hem örgüt hem de işęören açısından yarar sağlayan anlaşma biçimi olarak kabul görmektedir. Her iki tarafın da çıkarlarının gözetilmesi nedeniyle kazan-kazan stratejisi hâkimdir ve müzakere yolu ile elde edildiğinden taraflar arasında orta yolu bulmak olumlu çıktıların meydana gelmesi açısından önem taşımaktadır (Zengin, 2016, 658). Aynı zamanda kişiye özgü anlaşmalar hem yetenekli işęörenlerin ilgisini çekip koruyan hem de performansı olumlu yönde tetikleyen bir mekanizma olarak popülerlik kazanmıştır. Bu özelleştirilebilir istihdam uygulaması işverenin işęörenlerine verdiği değerin bir yansıması olarak düşünülebilir (Anand ve diğ., 2010,970). Kişiye özgü anlaşmaların aşağıda sayılan olumlu çıktılarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Örgütsel bağlılık,
- Kendini gerçekleştirme imkânı

- İşgörenlerce hissedilen güvenlik duygusu,
- Artan iş tatmini
- Örgütlerde daha iyi bir çalışma ortamı
- Artan benlik saygısı
- Mesleki gelişimde artış
- Kişi-iş uyumu
- Kişi-örgüt uyumu
- İyi bir iş performansı ve bununla ilgili ödüller arasında daha güçlü bir bağlantı hissi (Kowalczyk, 2014, 251).

Fakat kişiye özgün anlaşmaların her zaman bireysel veya örgütsel olarak pozitif çıktılara neden olmadığı unutulmamalıdır. Çünkü işgören ve işveren arasında yapılan anlaşma taraflar için eşit kabul edilse bile diğer işgörenler için aynı adaleti taşımadığı algısını yaratabilir. Bu sebeple kişiye özgü anlaşmalar gerek hat yöneticileri gerekse insan kaynakları departmanına fırsatlar ve zorluklar yaratır. Çünkü işgörenleri motive etmek için yöneticilere daha fazla inisiyatif imkânı sunmaktadır. Yöneticiler özellikle küçük örgütlerde istihdam şartlarını kontrolleri altında tutmak isterler; fakat örgütün yapısı büyüdükçe insan kaynakları yönetiminin uygulamaları diğer işgörenlerde tutarsızlık ve güven duygusunun yok olmasına neden olabilir.

İnsan kaynakları yönetimi iş gücünün sistematik ve tutarlı bir şekilde işlemesi adına adalet, işbirliği ve verimlilik gibi faktörlerin kritik önem taşıdığı farkındadır. Problem ise tutarlılığın usule dayalı bir adalet duygusu yaratmasına karşın, değişen koşullara uyum sağlamak için bir dereceye kadar yerel esnekliğe ihtiyaç duyulması ikileminden kaynaklanmaktadır. Hat yöneticileri, işgörenlerini motive etmek için kaynaklarını kendilerine kurallar tarafından sınırlanmış alan yerine geniş bir yelpazeden özgürce seçtikleri zaman daha başarılı olurlar. O halde tutarlılık ve esneklik arasındaki bu gerginlik çözülmesi gereken bir sorun değil, yönetilmesi gereken bir gerçektir. Söz konusu esneklik ve tutarlılık arasındaki denge ise başarılı yönetilmediği takdirde aşağıda bahsedilen negatif sonuçlara neden olabilmektedir.

- İşgörenler ödül elde etme konusunda işverenlerine daha az güvenirlir.

- Kendileri ile aynı işi yapan diğer işgöremlerle aynı esnekliğe sahip olmadıklarını düşünürler.
- İşgöremler mevcut statünün kişiyeye özgü anlaşmalar kapsamında fırsatlar elde etmek için belirgin olduğunu düşünürler.
- İşgöremler daha fazla fırsat elde edebilmek için birbiriyle rekabet halinde olurlar.
- Örgüt kültürü herşeyin pazarlık edilmesi gerektiği inancını teşvik eder (Rousseau, 2001,266-272).



3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, BOYUTLARI VE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

3.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütler, birtakım hedefler doğrultusunda karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi içinde bulunan insan gruplarıdır. Örgütlerin salt binalar veya devlete kayıtlı resmi kurumlar olmadıklarına dikkat etmek gerekir. Aslında pek çok örgütün fiziksel yapısı ya da yasal geçerliliği olmadan da var olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü örgütler, bireyler, birlikte çalışmaya devam ettikleri sürece varlıklarını sürdürmektedir (Mcshane, Glinow, 2003'den çeviren Günsel, Bozkurt, 2017, 5). Bu nedenle bir işletme yönetimi olarak örgüt nedir sorusuna yanıt olarak, örgüt kavramının bir ‘düzen’i (order), ‘düzenleme yapma’yı, ‘düzene koyma’yı belirttiği düşünülebilir. Bu nedenle örgüt önceden organize edilen iş ilişkilerinden meydana gelen oluşumu, iskeleti, düzeni yâda düzenlemeyi ifade etmektedir.

Örgüt kavramı ile ilgili bir diğer önemli soru ise örgütlere niçin gereksinim duyulduğudur. En yalın söylemle bir örgütün varlık sebebi belirli hedeflerin sadece birden fazla birey ile veya ancak bireylerin bir takım şeklinde birlikte çalışması ile gerçekleştirilebilecek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda, nerede birden fazla bireyin çabalarını birleştirerek ve belirli işleri gerçekleştirmek suretiyle gerçekleştirebilecekleri hedef varsa, orada bir organize olmaya, düzenleme yapmaya, bir düzen kurmaya gereksinim vardır. Örgütler ‘‘bir elin nesi var iki elin sesi var’’ atasözünün toplumsal kademedeki somut araçlarıdır (Koçel, 2016, 93-95).

Adalet ise örgütler açısından önemlidir. Çünkü adalet kavramı, genel olarak insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her işletme adil olabildiği ölçüde işgörenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. (Töremen, Tan, 2010, 68). Adalet ise kelime anlamı olarak ‘‘hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme’’ olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Araştırmacılar yüzyıllar boyunca adalet kavramıyla ilgilenmişlerdir. Eski çağlara kadar uzandığımızda Aristotle'nin bireyler arasındaki kaynakların dağılımında adalet algısını etkileyen unsurları analiz eden ilk kişiler arasında sayıldığını söylemek mümkündür. Günümüzde ise adalet kavramı

hakkındaki bilimsel söylem, sosyal bilimcinin betimsel yaklaşımı ile tamamlanmaktadır. Söz konusu tanımlar ışığında ise adalet kavramı olması gerektiği üzere değil; bireyler tarafından hissedilen algılara odaklanır. Ayrıca adalet ve adalet konularını anlamak, insanların adil olmak için algılamış oldukları unsurları anlamalarını gerektirir (Rupp, Cropanzano, 2002, 925-946).

Örgütsel adalet, esasen örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda işgörenlerin, işyerinde gördükleri muameleler sonucunda oluşan algılarını ve bu algıların örgütsel sonuçları üzerindeki etkisini inceleyen bir kavramdır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet doğrudan işyeri ile ilgili olarak adalet rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir. İşgörenlerin mesleklerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ve verilen kararlar neticesinde diğer işlerle ilgili değişkenleri etkileme biçimlerini belirtmektedir (Moorman, 1994,845). Örgütsel adaletin teorik çerçevesi Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır (Turgut, Argun, 2016, 16). Teorinin varsayımına göre birey, yaptığı işte girdi ve çıktı dengelerini hesaplamaktadır. Bu bağlamda bireyin işi için yaptıkları ve gösterdiği fedakârlıklar (girdi) ve sürecin sonunda elde ettiği değerler (çıkıtı) arasındaki denge önem arz etmektedir (Huseman, Hatfield, Miles, 1987, 222). Girdiler, bireyin örgüte verdikleri kabul edilirken (emek, aldığı eğitim, deneyim vb.); çıktılar ise, örgütün bireye kazandırdıklarıdır (saygınlık, ücret, beğeni, mesleğinde ilerleme vb.) (Kılıç, 2016, 197). Eğer bireyler, değişim ilişkisi içinde eşitlik ve adalet bulunduğunu düşünürlerse, olumlu tepki ve algılamalara neden olan memnuniyet duygusu yaşarlar (Burrai, Font, Cochrane, 2015, 452). Öte yandan işgören kendi girdi-çıkıtı oranlarını diğer bireylerle eşit algılamazsa adaletsizlik meydana gelir. Algılanan eşitsizlik ise bireylerin ilişkilerini minimize ettiği veya tamamen ortadan kaldırdığı gerginliklere sebep olur (Lovegrove, Fairley, 2016, 4). Örneğin, işgören örgütüne kazandırdığı girdiler karşılığında hak ettiğini varsaydığı çıktılarını elde ettiğinde bu işlemin adil olduğunu kabul ederek eşitliğin mevcut olduğunu düşünmektedir. Aynı şekilde mukayese yapılan bir başka işgörenin kazandırdığı çaba ve elde ettiği sonuca bağlı olarak ise kendi girdi/çıkıtı oranıyla kıyaslamakta ve kendisine adaletli davranılıp davranılmadığına, bir eşitlik durumunun söz konusu olup olmadığına karar vermektedir. Çünkü işgörenler elde ettikleri çıktıyı bir norm ya da kurala göre yorumlayarak, bir görev arkadaşı ya da geçmişte yaşanan tecrübeler ışığında bir referansın ulaştığı sonuçla mukayese ederek

dağıtımın adil olup olmadığı sonucuna ulaşmaktadırlar (Hubbell, Chory-Assad, 2005, 49).

Eşitlik teorisinin varsayımına göre adalet, birey ve mukayese edilecek hedeflerin girdi-sonuç oranının bir fonksiyonudur. (Vanyperen ve diğ., 2000, 292-293). Eşitlik teorisi sadece bireylerin kazandıkları ekonomik ya da maddi (somut) sonuçları temel aldığı, süreçleri göz ardı ettiği ve haksız davranışa verilen reaksiyonları çok az dikkate aldığı için adalet değerlendirmelerinin nasıl yapıldığı konusundaki açıklamaları nedeniyle eksik görülmüştür. (Cropanzano ve diğ., 2001, 167)

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar 1971 yılından bu yana önem kazanmış olup literatüre Greenberg tarafından kazandırılmıştır. Daha öncede tanımlandığı üzere örgütsel adalet; işgörenlerin, örgütsel icraatler ve kararların adilliği hususundaki algılarını ve bu algıların işgörenler üzerindeki sonuçlarını içermektedir (Çolak, Erdost, 2004, 52). Nitekim Henry Fayol'un yönetim ilkelerinden olan süreçlerle ilgili ilkeler incelendiğinde, eşitlik-hakkaniyet ilkesi ilgi çekmektedir. Fayol bu ilkeye adalet ilkesi dememiştir. Adaletin önceden verilmiş kararların yürürlüğe konulması olduğunu ve söz konusu kararlar verilirken tüm unsurların düşünülmesinin imkânsız olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle anlaşmaların öncelikle durumlara uygun olup olmadıklarının araştırılması ve daha sonra yürürlüğe konulması gerektiğini belirtmiştir. İşgörenlerin güven içinde çalışabilmesi için yöneticilerin tüm işgörenlerin menfaatine uygun olacak şekilde iyi ve eşit davranmasının, bir yöneticinin en asli vazifesi olduğunun altını çizmiştir (Özyazılım, 2017).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar üç temel soruya yanıt aramışlardır. Bunlardan ilki; neden tüm bireylerin adaletle ilgilendiği sorusudur. İkinci olarak hangi unsurların adalet algısını etkilediği; son olarak ise hangi sonuçların adalet düşüncesiyle ilgili olduğu sorusudur (Ambrose, 2002, 805). Araştırmalarda örgütsel adalet konusunun neden önem taşıdığıyla ilgili olarak iki önemli unsura dikkat çekilmektedir. Bunlardan ilki araçsal model olarak kabul edilmektedir. Araçsal model'e göre bireyler kazançlarını maksimize edebilmek amacıyla karar kontrolüne sahip olmak isterler. Aynı zamanda, grup içinde de kazanç sağlamak amacıyla diğer grup üyeleri ile işbirliği yapmak durumunda kalabilirler. Bu noktada araçsal model devreye girerek odak noktası karar kontrolünden süreç kontrolüne kayar. Yani süreçler istenilen hedeflere veya adaletle ulaşma konusunda araç olarak kabul edilmektedir (Chan, 2000, 75). İkincisi ise ilişki modelidir.

İşgörenler; iş çevresi, yöneticileri ve örgütleriyle uzun vadeli ilişkilere odaklanmaktadır. İşgörenler, yöneticileri kanalıyla yürürlüğe konulan adil karar alma usüllerinin kullanılmasını, işgören olarak kendilerine saygı gösterilmesini, düşüncelerine önem verilmesini ve layık oldukları biçimde muamele edilmesini beklemektedirler (İçerli, 2010, 85).

Örgütsel adalet sonuçları itibariyle önem taşıyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim araştırmalar, örgütsel adaletin tüm boyutları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve güven arasında önemli derecede ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bulgular ışığında örgüt içerisinde adalet kavramı olumlu yönde geliştikçe; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi faktörlerde aynı yönde gelişme göstermektedir (Colquitt, 2001, 425). Yöneticilerin, işgörenlerinin terfi kararlarını verirken adil olmayacak şekilde davranması, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki haksızlıklar, işgörenlerle şeffaf bir iletişimin kurulamaması ve işgörenlerin yeterli seviyede ödüllendirilmemesi, örgütsel adalet algısının yok olmasına neden olabilir (Gürgen ve diğ., 2003, 71). Örgütsel adaletle ilgili yukarıda yapılan açıklamalardan sonra konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına sırasıyla kavramla ilgili kuramsal teoriler ve örgütsel adaletin boyutları detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ile İlgili Kuramsal Teoriler

Örgütsel adalet teorileri birbirinden bağımsız iki boyutun ‘reaktif-proaktif’ boyut ile ‘süreç ve içerik’ boyutunun birleştirilmesinden türetilmiştir. Reaktif teorisi bireylerin haksız girişimlerden veya hissedilen adil olmayan durumlardan kaçınmasına odaklanmaktadır. Teori haksızlıklara verilen tepkileri araştırmaktadır. Pro-aktif teoriler ise adaleti sağlamak için planlanan davranışlara ağırlık vermektedir. İşgörenler arasında adil uygulamaların yaratılmasıyla ilgili davranışları araştırmaktadır. Adaletle yönelik bir süreç yaklaşımı ise çeşitli çıktılara ait kararların nasıl verildiğini incelemektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel kararlar almak ve bu kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adilliği üzerine odaklanmaktadır. İçerik yaklaşımları ise elde edilen kazançların dağıtımında adil olma durumu üzerinde durmaktadır. Reaktif-proaktif boyutun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu ve bu iki boyutun birleştirildiğinde dört farklı sınıf adalet boyutunun meydana geldiği varsayılmaktadır.

3.2.1. Reaktif İçerik Teoriler

Reaktif süreç teorileri, adalete yönelik kavramsal bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işgörenlerin haksız muamele karşısında verdiği tepkiye odaklanmaktadır. Örgüt bilimcileri esasen reaktif içerik adalet teorisine aşinadırlar; çünkü örgütsel adaletle ilgili en yaygın kuramlar reaktif süreç yaklaşımı kapsamına girmektedir (Greenberg, 1987, 9-11). Blau'nun 1964 " Sosyal Değişim Teorisi", Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Crosby'nin (1984) " Göreceli Yoksunluk Teorisi" reaktif süreç yaklaşımlarına örnek verilebilir (Chan, 2000, 72). Bu teorilerin paylaştığı en önemli ortak nokta ise işgörenlerin adil olmayan durumlarda, bir takım olumsuz duygular sergileyerek tepki göstereceklerini net bir biçimde belirtmeleridir. Nitekim onları reaktif süreç teorileri olarak açıklayan da söz konusu özelliğidir. Çünkü bireylerin haksız ödül ve kaynak dağılımlarına verdikleri tepkiler reaktif sürecin odak noktasını oluşturmaktadır.

3.2.2. Proaktif İçerik Teoriler

İşgörenlerin adil ve haksız muameleler sonucu verdikleri tepkilere odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri, işgörenlerin adil sonuç elde etmek için gösterdikleri çabaları temel alır. Çıkış noktasını Leventhal'ın "Adalet Yargısı Teorisi" oluşturmaktadır. Leventhal bireylerin örgüte kattıkları değer doğrultusunda ödüller elde etmek için çaba gösterdiklerini iddia etmiştir. Çünkü bu durum uzun vadede her iki taraf içinde fayda sağlamaktadır. Nitekim çalışmalar yöneticilerin işgörenler arasında birçok kaynağı eşit olacak şekilde dağıttığını göstermektedir. Bununla birlikte, ilave araştırmalar, yöneticilerin bazen kaynakları, hakların eşit derecede ya da işgörenlerin ihtiyaçlarına uygun olarak eşitlik normunu ihlal edecek şekillerde dağıttığını göstermiştir. Eşitlik kuralının, böylelikle ihlâl edilmesinin uygun koşullarda bütünüyle adil olduğunu belirten Leventhal "Adalet Yargı Modeli"ni literatüre kazandırmıştır. Model, bireylerin karşılaştıkları durumlar için çeşitli dağıtım kurallarını farklı şekilde uygulayarak adil karar verme yöntemlerini önermektedir (Greenberg, 1987, 11-13). Ödül dağıtım kararları işgören davranışlarını ve motivasyonu etkilediği organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır. Birçok araştırmacı yönetimsel ödüllendirme kararlarında işgörenlerin motivasyonu ve

davranışları üzerindeki etkilerini incelemiş olmasına rağmen, ödül dağılımını etkileyen değişkenlere özellikle dikkat çekmiştir (Freedman, Montanari, 1980, 381). Proaktif içerikle ilgili bir başka teori ise ‘‘Adalet Güdüsü Teorisi’’dir. Teoriye göre ödül dağıtım kararlarında izlenecek adalet şekli taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğine göre değişebilmektedir. Örneğin; bireysel olarak yakın bir arkadaşı için ödül dağıtım kararı alması gereken yönetici bir tahsis kararını verirken söz kişinin ihtiyaçlarını göz önünde bulunduracaktır. Kısacası çeşitli ödüllendirme uygulamaları ile bireyler arasındaki ilişkinin doğasına ilişkin araştırmalar, adalet motivasyon teorisini desteklemektedir. Temel felsefelerde bazı farklılıklar olmasına rağmen hem yargı modeli hem de adalet motivasyonu teorisi, insanların çeşitli koşullar altında ödüllerin dağıtımını konusunda benzer tahminler yaparlar. Bu nedenle her iki yaklaşım da, bireylerin ödül dağılımı ile ilgili kararlarını nasıl verdiklerini ele aldıkları için, proaktif içerik teorileri olarak nitelendirilmektedir.

3.2.3 Reaktif Süreç Teoriler

Reaktif-süreç teorileri, işgörenlerin, karar verilme aşamasındaki süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. İşgörenlerin süreçler üzerinde kendilerine kontrol imkânı sağlayan faaliyetlerden, kontrol imkânı sağlamayan faaliyetlere nispeten daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemler neticesinde verilen kararların daha adil olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, uygulamaların adil gerçekleştirilebilmesi adına hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği sorunsalına yanıt aramaktadır. Bu sınıflandırma içerisinde Dağıtım Tercihi Teorisi bulunmaktadır. Örgüt içerisinde adalete ulaşılmasını teşvik etmeye yardımcı olabilecek sekiz prosedür tanımlanmıştır.

- İşgörelere karar verecek yöneticiyi seçme hakkı verilmeli,
- Tutarlı kurallar izlenmeli,
- Doğru bilgiler temel alınmalı,
- Karar verme yetkisinin yapısı tanımlanabilmeli,
- İşgöreleri önyargılara karşı koruyucu bir yapı olmalı,
- İşgörelerin itiraz edebilme hakkına izin verilmeli,

- Prosedürlerde yapılacak değişiklikler için fırsatlar sunulmalı,
- Ahlaki ve etik normlar temel alınmalıdır.

3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adaletin dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinden oluşan üç boyutu detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

3.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, elde edilen ödül ve kazanımların işgörenler tarafından adil olarak algılanması olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1987, 12-14). Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır. Teori adaletin belirlenmesi için eşitlik kuralını önermektedir. İşgörenler yöneticilerinin kendilerine karşı adil davranıp davranmadıklarını anlayabilmek için; örgüte sundukları değerler ile kazanmış oldukları edimler arasındaki orana bakarlar, sonrasında ise bu oranı mukayese edilen diğer işgörenin oranına göre değerlendirerek karar verirler (Colquitt ve diğ., 2001, 426).

Deutsch ise dağıtım adaleti teorisinin "eşit temelli paylaşım" "eşit paylaşım", ve "ihtiyaç"tan olmak üzere üç kuraldan oluştuğunu ifade etmiştir. Her türlü kazancın dağıtımını yapan yönetici, adil olabilmek adına kabul edilen dağıtım kurallarını seçmektedir. Eşit paylaşım kuralında, her türlü kazanç veya ödül hak etsin yâda etmesin tüm bireylere eşit olarak dağıtılmaktadır. Eşit temelli paylaşım kuralında ise, yine tüm bireylere hak kazandığı oranda dağıtım yapılmaktadır. İhtiyaç kuralında ise işgörenlerin gereksinimleri göz önünde bulundurulmaktadır. İşgörenin diğer işgörenlerle yaptığı kıyaslama sonucunda hak ettiğini düşündüğü ödül ve kazançları elde edemediğini hissetmesi sonucunda ise dağıtıcı adaletsizlik meydana gelir. Başka bir ifadeyle dağıtımın adil olmadığını düşünen bireyde ise kırgınlık gibi diğer olumsuz davranışlar meydana gelebilmektedir (Beugre, 2002, 1093-1094).

3.3.2. Prosedürel Adalet

Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar, eşitlik teorisinin ötesinde bireylerin adilliği sadece alınan sonuçlar açısından değil, aynı zamanda bireyin çıktılarını belirlemek için kullanılan işlemler açısından tanımladığını ortaya koymaktadır (Skarlicki,

Folger, 1997, 435). Literatürde prosedürel adalet; karar verme süreçleriyle ilgili olarak işgörenlerce hissedilen adalet algısını ifade etmektedir (Colquitt ve diğ., 2006, 110). Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında literatüre kazandırılan prosedürel adalet işgörenlerin sergilemiş oldukları performans neticesinde kazandıkları ödüllerin nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörenlerce ne derece adil olarak algılandığını belirten bir kavramdır (Skarlicki, Folger, 1997, 435). Örneğin; ücret politikası ile ilgili bir karar verilirken yöneticinin uyguladığı politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu ya da söz konusu politika ya da prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Doğan, 2002, 71).

Prosedür adaletin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, karar alma sürecinde tercih edilen prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da ifade edilen bu boyut, kararlar verilmeden önce işgörelere söz hakkı tanınmasını içermektedir. İkinci boyut ise, karar verme sürecinde uygulanan politika ve kuralların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

Literatürde prosedür adaletini etkileyen altı faktörden bahsedilmektedir.

- Tutarlılık Kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili verilecek politikaların tutarlı olması gerektiğine vurgu yapar.
- Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtım kararını verirken işgörelere karşı önyargılı davranılmaması ile ilgili bir kuraldır.
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- Düzeltibilme kuralı: Yöneticisi tarafından alınan kararlara işgörelerin itiraz edebilmeleri ile ilgili bir kuraldır.
- Temsilcilik kuralları: İşgöreleri etkileyecek kararların verilmesinde onlar adına temsilciler seçilmesi ile ilgili bir kuraldır.
- Etik kural: Verilecek kararların, dağıtım ve işlemle ilgili olarak, işgörelerin ahlaki değerleri ile aynı doğrultuda olması gerektiğine ilişkin kuraldır (Özdevecioğlu, 2003, 79).

İşgörelerin çalıştıkları örgütte kazanımlarının adil dağıtılıp dağıtılmadığı, dağıtılırken uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığı örgütsel çıktılar açısından son derece önemlidir. İşgörelerin olumlu algıları örgütsel bağlılık, verimlilik, işten

ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif sonuçlara neden olmaktadır. Bu durumun aksi olarak olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, örgütte sapkın davranışlara neden olduğu belirtilmektedir. (Cihangiroğlu, Yılmaz, 2010, 210).

3.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti bireylerarası muamele sonucunda işgörenlerce hissedilen adalet olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adaletin bu boyutunda "iş arkadaşlarına saygı, kibarlık ve duyarlılık gösterir mi?" ve "yönetici verdiği kararlar için tam ve yeterince hassasiyet sağlıyor mu?" sorularına yanıt aranır. Etkileşim adaleti bireyin kendisine karşı daha değerli, itibarlı ve saygılı bir biçimde muamele edilmesine ilişkin algısı olarak da ifade edilebilir (Budak, 2015, 45). Literatürde etkileşim adaletiyle ilgili dört faktörden bahsedilmektedir.

- Saygı (Kaba davranmaktan ziyade kibar olmak),
- Uygunluk (uygun olmayan yâda önyargı içeren ırkçılık ya da cinsiyetçilik gibi faktörleri içermemelidir)
- Doğruluk (İletişimde aldatıcı olmaktan ziyade dürüst olmak)
- Gerekçeler (İşgörenlere gerekli ve yeterli açıklamalar yapmak)

Etkileşim adaletinin kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutu vardır. Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını veren yöneticilerin, işgörenlere verilen kararları nasıl ifade edildiği ile ilgili bir adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, işgörenleriyle olan iletişimlerinde tarafsızlıktan uzak ve saygılı bir biçimde muamele etmeleri, yöneticilerin adil olarak davrandığı algısını yaratır. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi ödüllerin dağıtımını konusunda kararların nasıl alındığı ile ilgili işlemler konusunda işgörenlerle bilgi paylaşılması ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılması olarak tanımlanmaktadır (Çolak, Erdost, 2010, 60).1

Örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin açıklamalardan sonra araştırmada incelenen diğer bir kavram olan işten ayrılma niyeti kavramına değinilecektir.

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

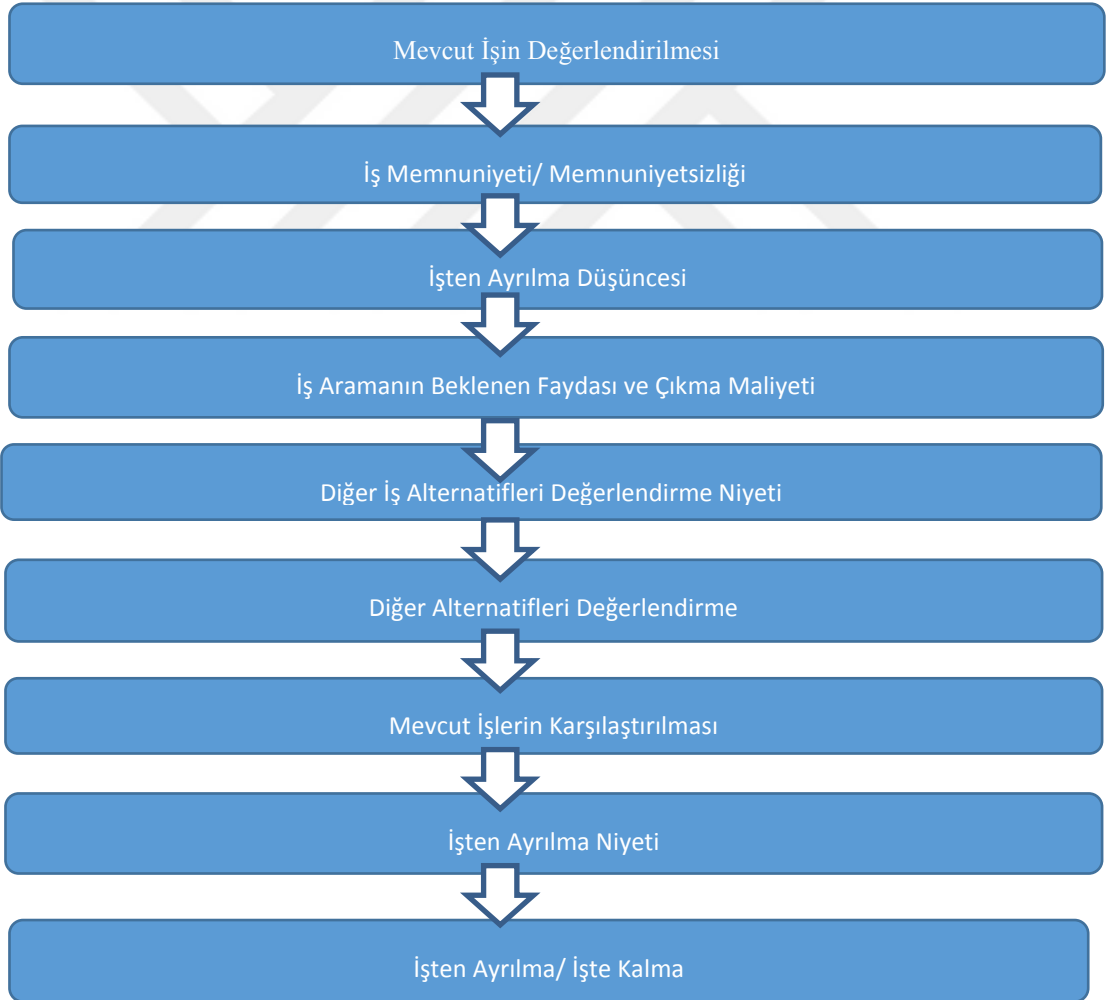
Çalışmanın bu bölümünde örgütler için önemli bir problem olarak görülen işten ayrılma niyeti üzerinde durulacaktır. İşten ayrılma niyetini etkileyen iç ve dış faktörler, söz konusu durumu engellemek için alınması gereken önlemler, son olarak ise işten ayrılma niyetinin bireysel ve örgütsel sonuçları detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşgücü istikrarı, gelecekte giderek önem kazanması beklenen güçlü bir rekabet stratejisidir ve araştırmacılar arasında ilgi konusu olmaya devam etmektedir. İşgören davranışlarında işgücü devir oranının anahtar rol oynadığı düşünülmektedir (Gupta, Shaheen, 2017, 137). Çünkü işgörenler örgütlerinde meydana gelen sonuçlardan tatmin olmadıklarında veya birtakım problemler yaşadıklarında çeşitli davranış biçimleri geliştirirler. Kimi işgören yaratıcı fikirler oluşturarak var olan kötü durumu düzeltmeye çalışırken bir başka işgören söz konusu duruma herhangi bir itirazda bulunmaksızın işle ilgili olmayan etkinliklere yönelebilir. Bir diğer işgören ise yeni bir işe girebilmek için yeni arayışlara girer (Güner 2016, 5). İşte bu nedenle “*İşten Ayrılma Niyeti*” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü işten ayrılma niyeti, hangi sektörde olursa olsun örgütün yaşamı boyunca farklı sebepler nedeniyle tecrübe ettiği, genel olarak arzulanmayan ve hatta örgüte olabilecek yararlarından ziyade zararları üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bazen örgütlerin kontrolü dâhilinde kimi zaman da kontrolleri dışında meydana gelen işten ayrılma davranışı örgütlerin etkinliğini, verimliliğini ve örgütsel faaliyetlerin akışını etkilemesi açısından işten ayrılma sürecini ve bu durumu yönetebilmek için işten ayrılmalara neden olan unsurları veya öncülleri tespit edebilmek örgütler için önem arz etmektedir. Bu çerçevede işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışını haber veren önemli bir kavram olarak değerlendirilebilir (Torun, 2016, 220).

“İşten Ayrılma Niyeti” kavramı; literatürde bir işgörenin örgütten ayrılma arzusu veya düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Yamazakia, Petchdee, 2015, 24). Başka bir

ifadeyle işgörenin aslında bir işyerinden ayrılmadan önce karar verme sürecindeki son adım olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti, bir işgörenin davranışsal niyeti veya gayreti olarak da düşünülebilir (Bothma, Roodt, 2013, 2). Başka bir tanımda ise bireyin yakın gelecekte örgütünü kalıcı olarak terk etmesiyle ilgili oluşan düşüncelerini ifade etmektedir (Erim, 2009, 133). Bireyin örgütte kalma veya istihdamı sona erdirmeye ihtimalini belirtir. Ayrılma niyeti, kasıtlı, yavaş ve planlı bir süreç olarak tanımlanır; çünkü olumsuz bir değerlendirme ile başlar, bu durum işgörenin kendini işle ilgili durumlardan çekilmesi ile devam eder ve nihayetinde iş arama süreci ile sonlanır (Özbingöl, 2013, 32). Şekil 2’ de ise işten ayrılma niyetinin aşamaları sırasıyla verilmiştir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir. Çünkü işten ayrılma davranışından önce işgörenlerde işten ayrılma niyeti meydana gelmektedir.



Şekil 2: İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları

William H. Mobley, Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, c.62. s.2. (1977), 238.

İşten ayrılma davranışı bir işgörenin kendi isteği ile sistemden ayrılma isteği olarak tanımlanabilir (Gaertner, 2000, 479).

İşten ayrılma davranışı ikiye ayrılır. Bunlar sırasıyla, gönüllü işten ayrılma ve işten çıkarılma durumudur. Gönüllü işten ayrılma; bir işgörenin kendi isteği ile örgütten ayrılma kararını yansıtırken; işten ayrılma durumu bir işverenin iş ilişkisini sona erdirme kararını yansıtmaktadır (Shaw, Delery, Gupta, 1998, 511).

Bazı işgörenlerin, çalıştıkları örgütlerde spesifik konumları vardır. Her işgören farklı bir öneme sahiptir. Bu nedenle işgörenin işten ayrılması durumunda örgütün katlanması gereken bazı maliyetler vardır. Bunlar sırasıyla işgörenin bulunması için harcanan zaman, işgörenin eğitimi ve yeri boşalan pozisyona alınacak işgörenin bulunması ve eğitimidir. İşgörenlerin işten ayrılması problemi, işgören davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu unsurlar araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir problem olma özelliğini taşımaktadır (Çekmecioğlu, 2005, 27). Bu bağlamda işten ayrılma davranışı işverenlere diğer işgörenlerin kaçınma davranışlarını tespit etmesi bakımından önem taşımaktadır (Yamazakia, Petcdee, 2015, 24).

4.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramını Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Yaş, evlilik, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, örgütün ücret politikası, iş yoğunluğu, işgörenin sahip olduğu kişilik özellikleri, örgütsel adalet, örgüt kültürü ve politikaları gibi birçok etken işgörenin işten ayrılma kararını etkilemektedir Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları araştırmalarda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri üç gruba ayırmışlardır. Bunlar sırasıyla; çevresel faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu nedenle araştırmada bu bölümünde söz konusu etkenler sınıflandırılarak ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Tablo 2: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çevresel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Bireysel Faktörler
İstihdam Algısı	İş Performansı	Yaş
İşsizlik Oranı	Rol Belirsizliği	Kıdem
İşgücüne Katılım Oranı	İşi Tekrarlama	Cinsiyet
Sendikaların Varlığı	Ücretten Memnuniyet	Eğitim
	İş Arkadaşlarından Memnuniyet	Medeni Durum
	Terfi ve Gelişme İmkanlarından Memnuniyet	Yetenek
	İşten Memnuniyet	Zeka
	Örgütsel Bağlılık	Beklentiler
		Bakmakla Yükümlü Olduğu Birey Sayısı

John L. Cotton, Jeffrey M. Tattle, Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, c.11. s.13. (1986),57.

4.2.1. Bireysel Faktörler

İşgörenin sahip olduğu bireysel özellikler işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle bireyin yaşı, cinsiyeti, aile sorumlulukları, eğitim durumu, medeni hali işten ayrılma niyetine etki eden demografik değişkenlerdir. Söz konusu değişkenlerin işten ayrılma niyetiyle ilişkilerini incelemek gerekirse işgörenlerin demografik özelliklerinden yaş, kıdem ve bakmakla sorumlu olduğu birey sayısının işten ayrılma niyeti ile negatif, eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişkisi vardır.

Cinsiyet ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki incelendiğinde kadınların erkeklere göre örgütte kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Medeni durum açısından ise evli işgörenlerin bekâr olanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmaların yanısıra zekâ ile işten ayrılma niyeti arasında mantıklı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Cotton, Tuttle, 1987, 55-70).

İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktör ise bireyin yakın çevresine karşı sahip olduğu sorumluluğudur. Varsa çocukların yaşı veya sayısı, bakmakla sorumlu olduğu birey sayısı vb. gibi faktörler işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Bireyin yakın çevreye karşı sorumluluğu, işgörenin yaşadığı topluma karşı hissettiği yükümlülüğün düzeyi olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede yakın çevreye karşı sorumluluk işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir (Yıldız, 2008, 46-47)

Yaş ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde ise genç yaştaki işgörenlerin örgüt içindeki kültür ve değerleri tam olarak oluşmamıştır. Örgüte karşı bağlılıkları yüksek olmadığı için ayrılma niyetleri yaşlı işgörelere nispeten daha fazla olmaktadır. Orta yaşlı işgörelere ise göreceli olarak diğer yaş gruplarına göre örgütlerde daha sabit konumdadırlar. Yaşlı işgörelere ise gerek iş piyasasına girmeleri genç işgörelere oranla daha zor olması; gerekse mevcut örgütlerinden elde ettikleri yarar ve kredilerden vazgeçme eğiliminde olmamaları gibi nedenlerden dolayı işten ayrılma niyetleri düşüktür.

Kıdemin ise işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi göreceli olarak yaşın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine benzerlik göstermektedir. Örgüt içinde kıdemin artmasının ise hem işgörelere yükselme olanaklarının artması hem de daha genç işgörelere arasındaki statünün artması gibi faydaları olacaktır. Bu nedenle kıdemi fazla olan işgörelere kıdemi daha az olanlara göre örgüte kalma eğilimleri daha yüksek olmaktadır (Hellman, 1997, 679).

Demografik özelliklerinin yanısıra işgörelere sahip olduğu kişilik özellikleri de işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasındadır. İşgörelere işten ayrılma niyetlerini etkileyen özellikler aşağıda sıralanmıştır.

- Dışadönük işgörelere işten ayrılma niyetleri değişik biçimlerde ortaya çıkabilir. Dışadönük işgörelere, sosyal oldukları için diğer işgörelere ve yönetimle daha iyi ilişki kurabilirler. Bu nedenle işten ayrılma niyetleri diğer işgörelere göre daha az olacaktır. Aksi takdirde ise, dışadönük işgörelere, diğer iş imkânlarına açık oldukları için işten ayrılma niyeti geliştirebilirler.
- İşgörelere duygusal olarak dengeli olmaları işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir. Duygusal olarak istikrarlı işgörelere örgüt içerisinde güvensizlik ve olumsuzluk duygusu hissetmezler.

- Sempatik olan işgörenler iş çevresine karşı daha uyumlu ve diğer işgörelere karşı daha anlayışlıdır. Bu nedenler diğer işgörelere olumlu ilişkiler geliştirirler. Dolayısıyla sempatiklik ile işten ayrılma niyeti ilişkisi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İşgörelenin yaptığı işlerin zor olmasının da işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş zenginleştirme, monotonluğu azaltarak işgörel verimliliğini arttırdığı için işgörel üzerinde pozitif bir etkiye neden olmaktadır. Örgüt içerisindeki diğer işgörel ise, karmaşıklık derecesi az ve basit işler yapmak isteyebilirler. Bu nedenle iş karmaşıklığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki meydana gelebilmektedir (Zimmerman, 2008, 309-348).

Başka bir araştırmada ise içsel kontrol odağına sahip ve daha pro-aktif bir kişiliğe sahip olan işgörel işten ayrılma niyetini gerçeğe dönüştürme ihtimalinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Allen, Weeks, Moffitt, 2005, 980-990).

4.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütten kaynaklı faktörler, pek çok farklı nedenin sonucu olabilir. Örgütten kaynaklı olması sebebiyle yönetimin engelleyebileceği nedenlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Deconinck ve Stilwell, 2004, 227).

- Örgütün coğrafi olarak konumu,
- İşin niteliği (Karmaşıklık Derecesi),
- Ulaşım imkânları,
- Ücret politikasının adil olmaması,
- Bireylerin performans değerlendirmelerinin adil olmaması,
- İyi olmayan örgüt ortamı,
- Yoğun iş yükü ve iyi olmayan çalışma şartları,
- İşten duyulan memnuniyetsizlik,
- İnsan kaynakları yönetiminin kötü durumda olması
- Üretim sisteminin iyi şartlarda olmaması,
- İşgörelene sunulan kariyer imkânları.

Ayrıca işgörenlerce algılanan kurumsal itibarında işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etkisi vardır. Bireylerin örgütleri ile gururlandıkları derecede özdeşleşecekleri dolayısıyla örgütün değerleri ile normlarını daha fazla benimseyecekleri ve sonuç olarak örgüte bağlılıklarının artması neticesinde işten ayrılma niyetlerinin azalacağı ifade edilmiştir (Herrbach, Mignonac, Gatignon, 2004, 1390).

4.2.3. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler araştırmacıların ilgisini çeken odak noktalarından biri olmuştur. Çünkü işgörenler faaliyette buldukları çevreler hakkında bilgiye sahip olmanın yanısıra iş çevresinin kendilerine sunacağı iş fırsatlarının da farkında olmalıdırlar. Bu çerçevede makroekonomik-sosyal çevre işgörenin işten ayrılma niyetini etkileyebilen faktörler olarak önem arz etmektedir. Çevresel faktörler örgütlerin boyunu aşan genel bir yapıya sahip oldukları için yönetim tarafından engellenebilmeleri çok fazla mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenlerden bazıları (Kaynak, 1990, 37).

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasası,
- Genel refah düzeyi,
- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere adapte olmanın daha kolay olması ve başka işlere transfer olma olanaklarının artması,
- Tarım kesiminde mevsimlik istihdam olanakları,
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- Gelişmekte olan ülkelerde yerleşmiş bir işgören sınıfının olmaması sebebiyle tarım ve sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- Diğer meslek gruplarının daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi olarak sıralanabilir.

4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Daha önce de bahsedildiği üzere işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli öncülü olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle işten ayrılmanın sebep olduğu faktörlerin tespit edilerek elimine edilmesi gerekmektedir. Çünkü işten ayrılma

davranışı sonucunda örgütlerin katlanması gereken maliyetler vardır; fakat örgütlerin kar maksimizasyonu hedeflerini göz önüne alırsak yöneticilerin söz konusu maliyetlerden kaçınmak için uygulaması gereken önlemlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Agin, 2010, 32-33).

- Doğru işgöreni işe almak için yetenek ve becerileri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir.
- Örgütsel bağlılığın yönetim tarafından önem taşınması nedeniyle ilk haftalarda işgörenleri başarı için bütünleştirmek gerekmektedir. Nitekim işgörenlerin başarısı için üyelerin birbirine güvendiği bir iş ortamının oluşturulmasına özen gösterilmelidir.
- İşgörelere kariyer ve terfi imkânları sunulmalıdır. Kendilerine geliştirme olanağı sunulan işgörelenler örgütte kalmaya daha fazla istekli olabilmektedirler.
- İşgörelenin ilgi ve becerilerinin iş çevresi ile uyumlu bir hale getirilmesi gerekmektedir.
- Takım çalışmasının motive edilmesi gerekmektedir. Ayrıca ücret diğer unsurlar tespit edilmelidir. Bu durumu ölçmek için tatmin anketlerinden yararlanılabilir.
- Örgütlerde ödül sisteminin bireye uygun olması gerekmektedir. Nitekim bireysel bir ödülün, genel örgütsel bir ödülde daha önemli olduğu kabul edilmektedir.
- Sorunların çözümünde katılım sağlanmalıdır. Örgütün problemlerinin çözümü için tüm işgörelenler davet edilmelidir. Problem çözmede katılımın olması bireylerde aidiyet duygusunun gelişmesine neden olmaktadır.

4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti problemi, çağımızda örgütlerin hemen hemen hepsinin sorunu olmaya devam etmektedir. Çünkü işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu örgütlerde müşteri memnuniyeti ve gelecek dönemlerde elde edilebilecek gelir ve karlılık azalmakta, dolayısıyla örgütsel verimlilik negatif yönde etkilenmektedir (Zimmerman, 2008, 309). Özellikle iyi bir performans sergileyen işgörelenin örgütten ayrılması arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü işgörelenin işletmeden ayrılmasının sebep olacağı olası maliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kılıç, 2004, 84-85)

- İşe yeni alınacak işgörelene harcanan işe alma işlem ve zaman maliyetleri,

- İşe yeni alınacak işgörenin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
- İşe yeni alınacak işgörenin, işleri yeni öğrenmesiyle sebebiyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,
- İşe yeni alınan işgörenin işi iyi bilmemesi sebebiyle yaptığı hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,
- İşten ayrılan işgörenin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan personelin hemen işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan atıl kapasite üretim kaybı,
- İşe yeni başlayan işgörenin kullandığı araçlara hemen uyum sağlayamaması sebebiyle, belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği verim kaybı,
- İşten ayrılan işgören sayısının yüksek olması nedeniyle işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması ve teslimleri zamanında karşılayabilme zorluğu.

İşletmeler örgütten ayrılan her işgören için iki ayrı harcama yapacaklardır. Bunlar sırasıyla personel devri hesaplaması ile kalış harcamalarıdır. Personel devri hesaplaması; bir işgörenin örgütten ayrılması durumunda onun yerine istihdam edilen yeni işgörene verilecek yeni ücret ya da yeni işgörenin bulunup eğitilmesine kadar geçen süredeki hizmet kaybı olarak adlandırılmaktadır. Kalış harcaması ise işgörenin örgütte devam etmeye karar verebilmesi için daha fazla ücret ödemesidir. İşgörenin örgütten ayrılması sadece örgüt için değil, işgören için de birtakım sonuçlara neden olabilir. Örneğin işgörenin örgütten ayrılmasının kendisi için oluşturacağı olumsuz sonuçlardan birisi de yeni iş başvurusunda örgütlerin işgören hakkındaki düşünceleridir. İşgörenin bireysel özellikleri, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı iş değişiklikleri sebepleri örgütler için soru işaretidir. İşgörenin sık sık iş değiştirmesi bir sonraki işine girişinde örgütler tarafından kendilerine şüpheyle yaklaşılmasına sebep olmaktadır (Yılmaz, Halıcı, 2010, 99). İşten ayrılma kararı birçok riski beraberinde getiren önemli bir karardır. Çünkü işgörenlerin yaşabileceği ücret kaybı, hareket maliyeti (bir işten diğerine geçiş), değer verilen iş ilişkilerini kaybetmek şeklinde sıralanabilir. İşgörenin iş değişimi ile yaşayacağı stres, sosyal ile aile desteğinde yaşanabilecek olası problemler mesleki hayatında gerileme yaşanması ve kazanılmış ödüllerin kaybedilmesi de işgören açısından oluşabilecek olumsuz durumlar arasında düşünülebilir. İşten ayrılmanın işgören açısından olumlu sonuçları da vardır. İşgörenin yeni örgütünde daha iyi bir uyum yakalaması daha az stres

yaşamasına ve kabiliyetlerini daha iyi kullanmasına neden olabilmektedir. İşgörenin örgütten ayrılmasıyla kazanç ve faydalarının artması, kariyer fırsatları elde etmesi, kendini geliştirebileceği yeni bir çevreye girmesi işten ayrılma niyetinin sebep olduğu olumlu durumlara örnek verilebilir (Mobley, 1982,115).

Buraya kadarki kısımda kişiye özgü anlaşmalar prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti kavramına değinilmiş ve bu üç kavram arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bundan sonraki kısımda ise konuya ilişkin yapılan araştırmanın bulgu ve sonuçlarına değinilecektir.



5. KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE PROSEDÜREL ADALETİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; İstanbul'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, araştırma modeli ve hipotezleri, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri, öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ve son olarak elde edilen bulgular ışığında yorumlara yer verilmektedir.

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı işgörenler açısından kişiye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyetine etkisinde prosedürel adaletin aracı rolünü incelemektir. Çünkü bireyler adalet algıları çerçevesinde, çalıştıkları örgütlerde kendi anlaşmaları ile diğer işgörenlerin yapmış oldukları anlaşmaları karşılaştırma eğilimindedirler. Dolayısıyla bu durum örgütte adalet konusunda algı farklılıklarına yol açabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin prosedürel adalet algıları ile işten ayrılma niyetlerinde kişiye özgü anlaşmaların ilişkili olabileceği beklenmektedir. Bu çerçevede araştırmada kişiye özgü anlaşmalar ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin aracı rolünün ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler toplumsal yaşamı her açıdan şekillendirmektedir. Bu gelişmelerin içinde olan, çaba gösteren ve gelişmeleri yönlendiren toplumlar, bilgi ekonomisine geçerek bilgi toplumunu oluşturmaktadırlar.

Yazılım sektörünün en önemli unsurları ise; düşük yatırım maliyeti, nitelikli ve sayıca yüksek istihdam ve katma değeri yüksek ürünlere sahip olması olarak sıralanabilir. Ayrıca diğer sektörlerde verimlilik ve katma değer artışına neden olmaktadır. Sektörün sürekli büyümesi ve gelişim içerisinde olması nitelikli işgücünü de beraberinde getirmektedir. Sonuç itibariyle sektörün kendini geliştirmiş tecrübeli elemanları tercih etmesi ise kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle örgütler için kaliteli

niteliklere sahip işgörelere ulaşmak veya istihdam edilen işgörelerele iş ilişkisine devam etmek sektör açısından önem teşkil etmektedir.

Literatürdeki araştırmalarda kişiye özgü anlaşmalar ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin aracı rolünü inceleyen çok sayıda araştırmaya rastlanmaması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Özellikle son dönemlerde önem kazanmaya başlayan kişiye özgü anlaşmaların sonuçları itibariyle uygulanabilirliğinin gösterilmesi açısından da önemli olarak görülmektedir.

5.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Kişiye özgü anlaşmalar ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin aracı rolünün ortaya koyulması amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın evrenini, İstanbul'da yazılım sektöründe çalışan işgörelere oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında anketler İstanbul'da büyük, orta ve küçük ölçekli faaliyet gösteren yazılım şirketlerine gönderilmiştir. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak gönderilen web tabanlı anketler aracılığıyla 200 adet örnekleme ulaşılmıştır. Ayrıca 50 adet anket de elden teslim edilmiş olup 24 adet anket geri toplanmıştır. Toplamda geri dönüş sağlanan 224 anketten 14 tanesi sağlıklı cevaplar içermemesi nedeniyle analize dahil edilmeyerek 210 adet anketle çalışılmıştır.

Ölçeklerdeki maddelerin ankete katılan bireyler tarafından doğru anlaşıldığı, verilen yanıtların gerçeği yansıttığı ve herhangi bir baskı altında kalınmadan verildiği varsayılmaktadır.

Anket, İstanbul ili sınırlarında yazılım sektöründe faaliyet gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli çalışmakta olan işgörelere uygulandığından coğrafi bir sınırlılığa, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 210 işgörelere ulaşılabilirdiğinden kişi sınırlılığına ve hem işgörelere hem de bizim araştırmamız açısından ise zaman sınırlılığına sahiptir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Kişiye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin aracı rolünü tespit etmek amacıyla 3 adet ölçek kullanılmıştır. Ölçekler

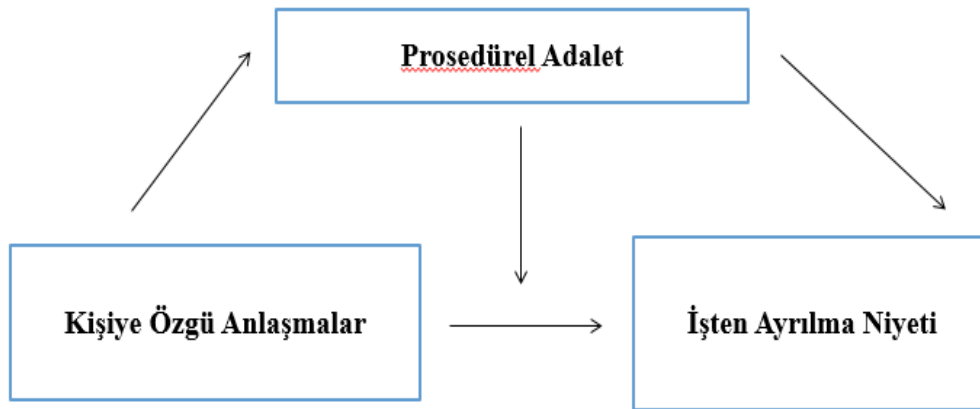
sırasıyla; Kişiyeye özgü anlaşmalar ölçeği, prosedürel adaleti ölçmek amacıyla örgütsel adalet ölçeği ve son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Ankette yer alan ifadeler 5'li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

İşyerlerinde uygulanan kişiyeye özgü anlaşmaların varlığını ve etkilerini ölçmek amacıyla Christopher C. Rosen (2011) ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan 16 maddeden oluşan "Kişiyeye Özgü Anlaşmalar" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert formatında hazırlanmıştır. Anket görev ve iş sorumlulukları 6 madde (1.,2.,3.,4.,5. ve 6. maddeler), program esnekliği 3 madde (7., 8. ve 9. maddeler), lokasyon esnekliği 2 madde (10. ve 11. maddeler) ve finansal teşvikler olmak 5 madde (12., 13., 14., 15. ve 16. maddeler) üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek için ise Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen ve Yıldırım tarafından 2002 yılında Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan örgütsel adalet ölçeğinin prosedürel adalet boyutunu içeren 6 madde kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan işten ayrılma niyeti davranışını ölçmek için ise Mobley, Horner ve Hollingsworth tarafından 1978 yılında geliştirilmiş olan ve 3 maddeden oluşan "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise işgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumunda ve sektörde toplam çalışma süreleri ile pozisyonlarını öğrenmek amacıyla sorulan 7 demografik soru vardır.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezlerinin Geliştirilmesi

İşgörenler adalet algıları çerçevesinde, çalıştıkları örgütte kendi anlaşmaları ile diğer işgörenlerin yapmış oldukları anlaşmaları karşılaştırma eğilimindedirler. Bu nedenle kişiye özgü anlaşmaların işgörenlerin prosedürel adalet algıları üzerinde üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Zijderveld (2010) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde yetenekli işgörenlerin diğer işgörenlere oranla yöneticileriyle müzakere etme şansının daha yüksek olup olmadığını ölçmek amacıyla Hollanda'da faaliyet gösteren 5 büyük işletmede, işgörenler yetenekli olduğu düşünülenler ve diğer işgörenler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Her iki grupta sorulara online ortamda cevaplar vermişlerdir. Araştırmanın sonunda ise kişiye özgü anlaşma yapılan işgörenlerin anlaşmalarını, meslektaşlarının sahip olduğu anlaşmalardan daha adil bulunduğunu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle kendileriyle kişiye özgü anlaşmalar yapılan işgörenler anlaşmanın prosedürel adalet boyutuyla ilgili olduğu konusunda kendilerine adil davranıldığını düşünmektedirler (Zijderveld, 2010, 25-26).

Ayrıca Page (2011) tarafından yapılan araştırmada kişiye özgü anlaşmaların esneklik ve gelişim boyutları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre esneklik sağlayan kişiye özgü anlaşmaların gelişim fırsatları sunan anlaşmalara oranla işgörenler tarafından daha adil algılandığı sonucuna ulaşılmıştır (Hornung, Doenz, Glaser, 2016, 10). Tüm bu sonuçlar ışığında işgörenlerle yapılan kişiye özgü anlaşmaların prosedürel adalet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Kişiyeye özgü anlaşmaların, prosedürel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örücü ve Özafşarlıoğlu'nun (2013) örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yaptığı araştırmanın örneklemini tekstil sektöründe çalışan 140 işgören oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde negatif ve anlamlı yönde bir ilişkiye rastlanmıştır (Örücü, Özafşarlıoğlu, 2013, 345).

Mohammad Al-Kilani (2017) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan araştırmanın örneklemini yaş ortalamasının 25 ile 62 olarak değiştiği 128 işgören oluşturmaktadır. Örgütsel adaletin tüm boyutlarının incelendiği araştırmada dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel

adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde negatif ve anlamlı yönde bir ilişkiye rastlanmıştır (Kilani, 2017, 25). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Ho ve Tekleab (2016) tarafından Midwestern Üniversitesinden mezun yönetici pozisyonlarında çalışan 244 işgören üzerinde yapılan ve kişiye özgü anlaşmaların dört boyutunun da incelendiği araştırmada iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif; işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ho, 2016, 10).

Liao vd. (2016) yılında yapılan Doğu ve Batı kültürlerinin karşılaştırıldığı kümülatif olarak 8110 bireyin oluşturduğu 27 bağımsız örnek içeren 23 ampirik çalışmanın dahil edildiği meta-analiz çalışmasında kişiye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır (Liao ve diğ., 2016, 22). Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Kişiye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İşgörenler adalet algıları kapsamında, çalıştıkları örgütlerde kendi anlaşmaları ile diğer işgörenlerin yapmış oldukları anlaşmaları kıyaslamaktadırlar. Bu durum da örgütte adalet konusunda algı farklılıklarına yol açabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin prosedürel adalet algıları ile işten ayrılma niyetlerinde kişiye özgü anlaşmaların ilişkili olabileceği beklenmektedir. Bu çerçevede hipotez aşağıdaki gibidir.

H₄: Kişiye özgü anlaşmalar prosedürel adalet aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

5.4. Bulgular ve Yorumlar

5.4.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırmada ankete katılan işgörenlerin yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde ve sektörde çalışma süreleri ile pozisyonlarına ait özellik ve demografik değişkenleri aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 3: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Özellik	Frekans	Yüzde
Kadın	64	30.5
Erkek	146	69.5
Toplam	210	100.0

Frekans analizi sonuçlarına göre Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan 210 işgörenden 64'ü kadın (%30.5), 146'sı ise erkektir (%69.5).

Tablo 4: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Bekar	121	57.6
Evli	89	42.4
Toplam	210	100.0

Araştırmaya katılan işgörendenlerin medeni durumları incelendiğinde evli olanların 89 kişi (% 42.4), bekar olanların ise 121 kişi (%57.6) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Örneklem Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
18-25	45	21.4
26-33	88	41.9
34-41	53	25.2
42-49	17	8.1
50 ve üzeri	7	3.3
Toplam	210	100.0

Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde ise 18-25 yaş aralığında 45 kişinin (%21.4), 26-33 yaş aralığında 88 kişinin (%41.9), 34-41 yaş aralığında ise 53 kişinin (%25.2), 42-49 yaş aralığında 17 kişinin (%8.1), 50 ve üzeri yaş aralığında ise 7 kişinin (%3.3) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Lise	18	8.6
Yüksekokul	26	12.4
Üniversite	126	60
Y.lisans ve Doktora	40	19
Toplam	210	100,0

Ankete katılan işgörenlerin eğitim durumlarına bakıldığında ise 18 kişinin lise (%8.6), 26 kişinin yüksekokul (%12.4), 126 kişinin üniversite (%60), 40 kişinin yüksek lisans ve doktora (%19) mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumları üniversite, yüksek lisans ve doktora kısmında yoğunlaşmıştır.

Tablo 7: Örneklem Grubunun İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	162	77.1
6-10 yıl	24	11.4
11-15 yıl	10	4.8
16 yıl ve üzeri	14	6.7
Toplam	210	100.0

Ankete cevap veren katılımcıların şu an çalışmakta oldukları kurumlarındaki kıdem durumlarına bakıldığında ise 1-5 yıl arası 162 kişi (%77.1), 6-10 yıl arası 24 kişi (%11.4), 11-15 yıl arası 10 kişi (%4.8), 16 yıl ve üzeri ise 14 kişi (%6.7) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8: Örneklem Grubunun Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	97	46.2
6-10 yıl	46	21.9
11-15 yıl	27	12.9
16 yıl ve üzeri	40	19
Toplam	210	100.0

Ankete katılan işgörenlerin sektördeki çalışma süreleri incelenecek olursa 1-5 yıl arası 97 kişi (%46,2), 6-10 yıl arası 46 kişi (%21.9), 11-15 yıl arası 27 kişi (%12.9), 16 yıl ve üzeri ise 40 kişinin (%19) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9: Örneklem Grubunun İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Uzman Yrd.	42	20
Uzman	105	50
Alt Kademe Yönetici	14	6.7
Orta Kademe Yönetici	38	18.1
Üst Kademe Yönetici	11	5.2
Toplam	210	100.0

Son olarak ankete cevap veren işgörenlerin çalışmakta olduğu kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında uzman yardımcısı 42 kişinin (%20), uzman 105 kişinin (%50), alt kademe 14 kişinin (%6.7), orta kademe yönetici 38 kişinin (%18.1), üst kademe yönetici olarak çalışan 11 kişinin (%5.2) olduğu çıkan sonuçlar arasındadır.

5.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıdaki maddelerin bir araya getirilerek, birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizlerin genel adıdır (Gürbüz, Şahin, 2016, 309). Araştırmanın bu bölümünde kişiye özgü anlaşmalar ölçeğinin faktör sonuçları incelenmiştir. Faktör analizi yapılmadan önce, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Analizlerle ilgili bütün değerler Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		.918
Bartlett Testi		Ki-kare
1908.765		
df	120	
Anlamlılık (Sig.)	.000	

Yapılan ilk analizde kişiye özgü anlaşmaları oluşturan maddelerin veri setinin KMO örneklem yeterlilik gücü .918 seviyesindedir. Bartlett's küresellik testinin sonucunun ise anlamlı olduğu ($p < .05$; $p: .000$) çıkan diğer sonuçlar arasındadır. Bu bulgular ışığında kişiye özgü anlaşmalar ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmış ve analize devam edilmiştir. Çünkü KMO'nun (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin en az .50 olması yeterlidir. Ayrıca Bartlett's Küresellik testinin sonucunun sig. = 0.000 ve $p < .05$ değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir (Gürbüz, Şahin, 2016, 319).

Literatürde 4 boyuttan (görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği, lokasyon esnekliği, finansal teşviklerden) oluştuğu kabul edilen, 16 ifadeden oluşan kişiye özgü anlaşmalar ölçeğine temel bileşenler analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizinin ardından, orijinal ölçekteki boyutların dışında kalan, tekrar eden, tek boyut oluşturan, faktör yükü 0.50'den küçük olan

ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. 16 maddeden sadece 7. ifade elenmiş ve geriye 15 ifade kalmıştır.

Kişiyeye özgü anlaşmalar ölçeğinin, çalışmanın örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu öğrenenilmek adına yapılan analiz neticesinde üç faktör bulunmuştur. Ortaya çıkan bu üç faktör aşağıdaki verilmiştir.

1. Faktör: Finansal Teşvikler
2. Faktör: Görev ve İş Sorumlulukları
3. Faktör: Program ve Lokasyon Esnekliğı



Tablo 11: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

Soru İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklaması (%)	G.D.(C.A.)
Yöneticim farklı katkılarımdan dolayı bana uygun ücret düzenlemesi ayarlar	.849	25.480	.899
Yöneticim organizasyona sağladığım olağanüstü katkılarımdan dolayı resmi politikalar dışında ücretimi arttırır	.845		
Yöneticim özgün yeteneklerim ve katkılarımdan dolayı ücret konusunu müzakere etmeye hazırdır	.811		
Yöneticim ücretimin bireysel gereksinimlerimi karşılayacağı konusunda bana garanti verir	.697		
Yöneticimle asli görevimi tamamladıktan sonra bireysel katkılarımdan ödüllendirilmesi için yeni bir ücret planı geliştirme konusunu müzakere ederim	.652		
Yöneticim talebim doğrultusunda yeteneklerimi geliştirmem için farklı görevler verir	.749	20.634	.835
Yöneticim asli görevime ilaveten bana özgü yeteneklerimi kullanabileceğim işler verir	.723		
Yöneticim bireysel gereksinimlerim dışında istenen sorumlulukları üstlenebilmem için fırsatlar sunar	.681		
Yöneticim işime yönelik farklı katkılarımdan dolayı görevimi tamamlayabilmem konusunda bana esneklik sağlar	.655		
Yöneticimle kişiliğime, becerilerime ve yeteneklerime uygun görevleri müzakere ederim	.614		
Yöneticimden işimde kazandığım yeteneklerimden avantaj sağlamak için ekstra sorumluluklar talep ederim	.550		
Yöneticim özel durumlarım (ailevi nedenler, sağlık problemleri vb.) nedeniyle ofis dışında herhangi bir yerde iş yapmama müsaade eder	.787	18.116	.804
Yöneticim çalışma saatlerimi belirlerken isteğim doğrultusunda iş dışındaki taleplerim ile de uyumlu olmasını sağlar	.737		
Yöneticim resmi izin ve hastalık zamanlarımdan dışında, işle ilgisi olmayan konulara da zaman ayırıp katılabilmeme müsaade eder	.677		
Yöneticimle bireysel gereksinimlerimden dolayı işlerimin bir bölümünün ofis dışında yapılabilmesine imkân veren bir düzenlemeyi müzakere ederim	.627		
Toplam		64.230	.917

5.4.3. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi sonrasında herbir altboyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2013, 101). Cronbach Alpha değerleri sırasıyla; kişiye özgü anlaşmalar ölçeği için .917, prosedürel adalet için .909 ve işten ayrılma niyeti için ise .896 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre değerlerin sosyal bilimler açısından güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

5.4.4. Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Kişiye özgü anlaşmalar, prosedürel adalet, işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistik analiz (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları şu şekildedir: Kişiye özgü anlaşmalar, prosedürel adalet, işten ayrılma niyeti değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; kişiye özgü anlaşmalar için aritmetik ortalama 3.10 (std. sapma .80), prosedürel adalet için aritmetik ortalama 3.17 (std.sapma .97), işten ayrılma niyeti için aritmetik ortalama 2.92 (std.sapma 1.19) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 12: Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma
Kişiye Özgü Anlaşmalar	3.10	.80
Prosedürel Adalet	3.17	.917
İşten Ayrılma Niyeti	2.92	1.19

Tablo 12'de de görüleceği üzere katılımcıların kişiye özgü anlaşmalar ve prosedürel adalet ölçekleri için yanıtları "ne katılıyorum ne de katılmıyorum" cevabına yakınken, işten ayrılma niyeti ölçeği için ise "katılmıyorum" şeklindeki cevaba yakın olarak görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılar genellikle kararsız şeklindeki seçeneğe yakın ifadeleri değerlendirmişlerdir.

5.4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü gösteren ölçüdür ve r katsayısı ile gösterilir. r değeri -1 ile +1 arasında değişir. $r > 0$ ise ilişki aynı yönlü yani pozitif kabul edilmektedir ve + 1 'e yaklaştıkça güçlenir. $r < 0$ ise ilişki ters yönlü yani negatif kabul edilmektedir. -1' e yaklaştıkça ters yönlü ilişki güçlenir. $r = 0$ ise iki değişken arasında ilişki yoktur. Korelasyon katsayısı 0'a yaklaştıkça ilişki azalmaktadır (Özdemir, 2016, 293).

Tablo 13: Faktörler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6
KÖA (1)	1					
FT (2)	.885**	1				
	.000					
GS (3)	.852**	.597**	1			
	.000	.000				
PL (4)	.840**	.658**	.573**	1		
	.000	.000	.000			
PA (5)	.735**	.669**	.656**	.556**	1	
	.000	.000	.000	.000		
İAN (6)	-.506**	-.461**	-.459**	-.371**	-.568**	1
	.000	.000	.000	.000	.000	

** $p < .05$, N=210

Kişiy e Özgü Anlaşmalar (KÖA), Finansal Teşvikler (FT), Görev ve İş Sorumlulukları (GS), Program ve Lokasyon Esnekliği (PL), Prosedürel Adalet (PA), İşten Ayrılma Niyeti (İAN).

Tablo 13'de değişkenler arası korelasyon sonuçları gösterilmiştir.

- Kişiy e özgü anlaşmalar ile prosedürel adalet ilişkisinde genel korelasyon katsayısı incelendiğinde $r = .735$ dir. $p = 0.000 < .05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Kişiy e özgü anlaşmalar ve prosedürel adalet ilişkisinde pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.
- Kişiy e özgü anlaşmalar ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki korelasyon $r = -.506$ 'dır. Ayrıca $p = 0.000 < .05$ olduğu için anlamlı kabul edilmektedir.

Kişiye özgü anlaşmalar ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.

- Prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisine bakıldığında ise $r = -.568$ 'dir. $p = 0.000 < .05$ olduğu için anlamlı kabul edilmektedir. Prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.

5.4.6. Regresyon Analizi

Regresyon modeli bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise çoklu regresyon olarak ifade edilir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2013, 154).

Bu bölümde, araştırmanın modelinde bulunan değişkenler kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için %95 güven sınırında uygulanan regresyon analizlerinin sonuçları verilmektedir. Tablo 14'de kişiye özgü anlaşmalar ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiye ait model özeti görülmektedir.

Tablo 14: Kişiye Özgü Anlaşmalar-Prosedürel Adalet Modeli Özeti

Model	r	r ²	Δr ²
1	.735 ^a	.541	.539

Tabloya göre işgörenlerde oluşan prosedürel adalet algısının %54.1'inin kişiye özgü anlaşmalar sonucunda oluştuğu ortaya çıkmaktadır. $p = 0.000 < .05$ olması sebebiyle hesaplanan $R = .735$ değerinin ve modelin anlamlı olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Tablo 15'de ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 15: Kişiye Özgü Anlaşmalar-Prosedürel Adalet Modeli Katsayılar Tablosu

		Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
1	(Sabit)	.405	.182	2.221	.027*
	KÖA	.891	.057	.735	15.654

*p<.05, N=210 Kişiy_e_Özgü_Anlaşmalar (KÖA)

Kişiy_e_özü anlaşmalar ve prosedürel adalet değışkenine ait regresyon denklemi (Prosedürel Adalet = .405+.891*kişiy_e_özü anlaşmalar) şeklinde formüle edilir. Tablo 15'e göre kişiy_e_özü anlaşmalardaki 1 birimlik artış prosedürel adaleti .891 birim artacaktır. Standart hatanın 0 veya 0'a yakın olması ise, fonksiyonun iyi seçildiği ve X değışkeninin Y üzerinde etkisini olduğu olarak kabul edilmektedir. Fakat herhangi bir üst sınırı olmadığı için hangi değere kadar kabul edilebilir olduğunu söylemek imkânsızdır. Bu sebeple araştırmada, 0'a yakın olduğuna dikkat çekilmektedir (Orhunbilge, 2002, 23).

Araştırmada p = .000 <.05 ve t = 15.654> 2 olduğu için kişiy_e_özü anlaşmalar değışkeninin katsayısı anlamlıdır. Bu nedenle H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Özetlemek gerekirse kişiy_e_özü anlaşmaların prosedürel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. Korelasyon katsayılarının gösterildiği tabloda iki değışken arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Başka bir deyişle kişiy_e_özü anlaşmalar işğörenlerin prosedürel adalet algılarını arttırmaktadır. Bu sonuçtan hareketle kişiy_e_özü anlaşmaların işğörenin eşitlerinden farklı olarak elde ettiği bireysel hakları ifade etmesi, İnsan Kaynakları Departmanının hazırladığı klasik iş anlaşmalarından farklı olarak işğörenlerin bireysel ihtiyaçlarını karşılayan özel düzenlemelere sahip olmasına imkân sağlaması nedeniyle işğörenlerin prosedürel adalet algılarını arttırmaktadır.

Tablo 16'da ise prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ait model özeti gösterilmektedir.

Tablo 16: Prosedürel Adalet – İşten Ayrılma Niyeti Modeli Özeti

Model	r	r ²	Δr ²
1	.568 ^a	.323	.320

Tabloya göre işğörenlerde oluşan işten ayrılma niyetinin %32,3'ünü prosedürel adalet oluşturmaktadır. p = 0.000 <.05 olması sebebiyle hesaplanan R = .568 değerinin ve modelinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 17: Prosedürel Adalet – İşten Ayrılma Niyeti Modeli Katsayılar Tablosu

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
1	(Sabit)	5.102	.230		22.213	.000*
	PA	-.690	.069	-.568	-9.960	.000*

*p<.05, N=210 Prosedürel_Adalet (PA)

Prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti değişkenine ait regresyon denklemi; işten ayrılma niyeti = (5.102-.690*prosedürel adalet) olarak yazılabilir. Prosedürel adalettaki 1 birimlik artış işgörenlerde oluşan işten ayrılma niyetini .690 birim azaltacaktır. Bu değişkene ilişkin p = 0.000 <.05 ve t = 9,960>2 olduğu için prosedürel adaletin değişken katsayısı anlamlıdır. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Prosedürel adalet işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütlerde prosedürel adalet arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere işgörenlerce hissedilen adalet algısı işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel unsurlardan biri kabul edilmektedir. Bu bulgular ışığında işgörenlerin ihtiyacı çerçevesinde yöneticiler tarafından oluşturulan işlem ve politikalar işgörenlerde prosedürel adalet algısı yaratarak işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Tablo 18’de ise kişiye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti ilişkisini gösteren model özeti gösterilmektedir.

Tablo 18: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar – İşten Ayrılma Niyeti Modeli Özeti

Model	r	r ²	Δr ²
1	.506 ^a	.256	.252

İşten ayrılma niyetinin %25.6’sını kişiye özgü anlaşmalar oluşturmaktadır. p = 0.000 <.05 olması sebebiyle hesaplanan R = .506 değerinin ve modelinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 19: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar – İşten Ayrılma Niyeti Modeli Katsayılar Tablosu

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
1	(Sabit)	5.223	.282		18.519	.000*
	KÖA	-.744	.088	-.506	-8.451	.000*

*p<.05, N=210 Kişiyeye_Özgü_Anlaşmalar (KÖA)

Kişiyeye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti değişkenine ait regresyon denklemi; işten ayrılma niyeti = (5.223-.744*kişiyeye özgü anlaşmalar) olarak yazılabilir. Kişiyeye özgü anlaşmalardaki 1 birimlik artış işgörenlerde oluşan işten ayrılma niyetini .744 birim azaltacaktır. Bu değişkene ilişkin p = .000 <.05 ve ve t = 8.451 > 2 olduğu için kişiyeye özgü anlaşmaların değişken katsayısı anlamlıdır. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu noktadan hareketle kişiyeye özgü anlaşmalar işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Kişiyeye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır. İşgörenlerle yapılan kişiyeye özgü anlaşmalar işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Çünkü kişiyeye özgü anlaşmalar klasik iş sözleşmelerinden farklı olarak işgören ve işverenin karşılıklı fayda sağlaması, kapsamında çeşitlilikler içermesi, bireysel müzakereler neticesinde kazanılmış olması nedeniyle işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Tablo: 20’de kişiyeye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin aracı rolünü gösteren model özeti gösterilmiştir

Tablo 20: Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü Modeli Özeti

Model	r	r ²	Δr ²
1	.583 ^a	.340	.333

Tablo 20’de r² değeri incelendiğinde işten ayrılma niyetinin % 34’ünü kişiyeye özgü anlaşmaların oluşturduğu, prosedürel adaletinde bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği anlaşılmaktadır. p = .000 <.05 olması nedeniyle, hesaplanan r = .583 değerinin ve ilgili modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 21’ de, kişiye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin aracı rolü modelindeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle kişiye özgü anlaşmalar işgörenlerde prosedürel adalet algısı yaratmaktadır. Böylece örgütün uygulamalarının adil olduğunu düşünen işgörenlerin ise işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Tablo 21: Kişiy e Özgü Anlaşmalar ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
(Sabit)	5.433	.269		20.167	.000**
KÖA	-.281	-.123	-.191	-2.290	.023*
PA	-.520	.101	-.428	-5.133	.000**

**p<.01, *p<.05 Kişiy e Özgü Anlaşmalar (KÖA), Prosedürel Adalet (PA)

Baron Kenny (1986) aracılık testinin yapılabilmesi için bazı şartların sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu şartlar aşağıdaki gibi verilmiştir.

- Bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ve aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ve bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelir (Gürbüz, Şahin, 2016, 287).

Yukarıda sayılan şartlar ışığında bağımsız değişken olan kişiye özgü anlaşmalar ile bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti birlikte regresyon analizine alındığında, $\beta = - .506$ iken prosedürel adalet aracı değişkeninin kişiye özgü anlaşmalarla birlikte regresyona dâhil edildiği analizde $\beta = - .191$ çıkmaktadır. Bu nedenle kişiye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin kısmi aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşılmış olup H4 hipotezi kabul edilmiştir. Bu noktadan hareketle kişiye özgü anlaşmalar prosedürel adalet algısını arttırarak işgörenin işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Tablo 22: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZ	SONUÇ
H1: Kişiyeye özgü anlaşmaların, prosedürel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Kişiyeye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Kişiyeye özgü anlaşmalar prosedürel adalet aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.	Kabul

Tablo 22’de ise araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezlerin sonuçları yer almaktadır. Ayrıca araştırmada sosyo-demografik özelliklerin kişiyeye özgü anlaşmalar, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla t-testi ve çok yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu çerçevede demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, medeni durum, yaş aralığına göre dağılım, eğitim durumuna göre dağılım, işyerindeki ve kurumdaki çalışma süresine göre değişkenler ile sırasıyla kişiyeye özgü anlaşmalar, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze işletmecilik yaşamında işgörenlere yönelik birçok yeni uygulamanın hayata geçirildiği görülmektedir. Bu uygulamaların ortaya çıkmasının temel sebebi endüstri toplumundan bilgi yoğun toplumundan geçiş olarak düşünülebilir. Bilgi yoğun toplumda istihdam edilen işgücünün niteliğinin değişmesi bilgi işçilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bilgi işçilerinin işletmelerde istihdamı örgütsel yapı ve uygulamalarda birtakım değişiklikleri doğurmuştur. Son yıllarda bilgi işçilerinin öneminin artmasıyla birlikte kişiye özgü anlaşmalar dikkati çekmeye başlamıştır. İşgören ve işveren olmak üzere her iki tarafın da kazan-kazan stratejisiyle fayda sağladığı kişiye özgü anlaşmalar sosyal değişimin sağlanması adına da önemli bir unsur olup işgörenlerde oluşan adalet algısını etkilemektedir. Çünkü örgütlerindeki uygulamaların adil olduğunu düşünen işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Özellikle nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulan sektörlerde işgörenin işten ayrılma niyetinin azalması arzu edilen bir durumdur. Bu doğrultuda kişiye özgü anlaşmaların işten ayrılma niyetine neden olup olmadığını ve aynı zamanda kişiye özgü anlaşmalar ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedürel adaletin aracı değişken etkisinin olup olmadığını tespiti amacıyla bilişim sektöründe çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 210 işgörenen anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında belirlenen amaç ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ile ilgili yapılan yorumlar aşağıdaki gibidir.

Araştırmaya katılan işgörenlere uygulanan kişiye özgü anlaşmalar ile prosedürel adalet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Korelasyon sonuçlarına göre bu iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle bireysel ihtiyaçları gözetilen, müzakereler sonucunda elde edilen, kapsamında çeşitlilikler içeren ve heterojen kabul edilen kişiye özgü anlaşmalar işgörenlerde uygulamaların adil olduğu konusunda bir algı yaratmaktadır. Kişiye özgü anlaşma yapılan işgörenlerin anlaşmalarını, meslektaşlarının sahip olduğu anlaşmalardan daha adil

bulduğunu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle kendileriyle kişiye özgü anlaşmalar yapılan işgörenler anlaşmanın prosedürel adalet boyutuyla ilgili olduğu konusunda kendilerine adil davranıldığını düşünmektedirler. Ayrıca elde edilen bulgulara göre esneklik sağlayan kişiye özgü anlaşmaların gelişim fırsatları sunan anlaşmalara oranla işgörenler tarafından daha adil algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişiye özgü anlaşmalar ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında ise orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Başka bir ifadeyle kişiye özgü anlaşmalar işgörenlerin işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Çünkü kişiye özgü anlaşmalar klasik iş sözleşmelerinden farklı olarak her işgörenin ihtiyacı doğrultusunda hazırlanmaktadır. Örgüt yönetiminin işgörenlerin gereksinimleri doğrultusunda bilgi sahibi olması ve istekler doğrultusunda düzenlemeler yapması işgörenin motivasyon, bağlılık ve dolayısıyla verimliliğinin artmasına yardımcı olmaktadır. Çalışma şartlarından memnun olan işgörenin ise işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütlerde işgörenler kendi çalışmaları neticesinde elde ettiği kazanımları, benzer durumdaki işgörenlerin elde ettiği kazanımlarla karşılaştırır. Bu durum sonucunda örgütü, yöneticileri ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Örgütün kendisine yönelik uygulamalarının adil olduğunu düşünen işgörenin işten ayrılma niyeti azalır. Böylece işgörenlerdeki prosedürel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin kişiye özgü anlaşmalara bağlı olduğu ve prosedürel adaletinde bu ilişkide anlamlı düzeyde kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti, kişiye özgü anlaşmalar ve prosedürel adalet etkisi sonucunda açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, modern yönetsel bir uygulama olarak önem kazanmaya başlayan kişiye özgü anlaşmalar işgörenlerde prosedürel adalet algısı oluşturarak işten ayrılma niyetlerini kısmen de olsa azaltmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde bilindiği üzere yazılım ve bilişim hızlı gelişme gösteren, kalifiye işgücüne ihtiyaç duyan sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütüne katma değer sağlayan işgörenlerin işten ayrılmalarını engellemek yönetici ve işgörenler için önem arz etmektedir. Çünkü işgöreni kaybetmek örgütler için birer maliyet unsuru kabul edilmektedir. Bu nedenle işten ayrılma ve yeni işgöreni işe almadan kaynaklı meydana gelebilecek olası ekstra masrafları önleyebilmek için işgörenin işten ayrılma niyetini engellemek önemlidir. İşgörenin işten ayrılma niyeti ekonomik unsurlar, demografik değişiklikler, kültürel beklentiler

ve özel yaşamındaki gereksinimler doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir. Kimi zaman örgütlerde ihtiyaçların karşılanmaması, yönetici-işgören veya işveren-işgören arasında meydana gelen anlaşmazlıklar, belirsizlik içeren durumlar işgörenin işten ayrılmasına neden olabilmektedir. İşte bu noktada kişiye özgü anlaşmalar işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir unsur olarak düşünülebilir. Çünkü kişiye özgü anlaşmalar işgörenleri tatmin etmek amacıyla bireysel ihtiyaçları gözeten bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerde verimliliği sağlayabilmek, örgütsel performansı arttırmak, işgörenleri motive etmek vb. olumlu örgütsel çıktılar sağlayabilmek için kişiye özgü anlaşmaların Türkiye’de özel veya kamu olsun hangi örgüt kültüründe ne gibi konular üzerinde müzakere edildiği gibi konular daha detaylı ele alınabilir.

Araştırma bölümünde bahsedilen sınırlılıkların ortadan kaldırılabilmesi için; gelecek araştırmalar farklı sektörlere odaklanıp daha fazla sayıda işgören üzerinde gerçekleştirilebilir. Böylelikle de sektörel karşılaştırmalar yapılabilir. İş-özel hayat dengesi, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans gibi farklı değişkenlerle birlikte ele alınabilir. Yeni ölçekler geliştirilebilir veya farklı ölçekler ile araştırma tekrarlanabilir.

Kişiye özgü anlaşmaların farklı kültürler üzerindeki etkisini görmek için aynı sektörde faaliyet gösteren farklı coğrafyada yer alan örgütler incelenebilir. Özellikle düşük bireycilik sınıflamasına giren ülkeler grubunda özel sektörde kişiye özgü anlaşmaların yaygınlaşması sağlanabilir. Ayrıca kültür açısından kişiye özgü anlaşmaların sonuçları ve hangi boyutlarının tercih edildiği gibi sonuçlara da ulaşılabilir. Böylece söz konusu bulgular ışığında işgörenin işten ayrılma niyetini önlemek için örgütler bazında kişiye özgü anlaşmalar meydana getirilebilir.

Yönetici ve işverenlerin perspektifinden ise örgütsel verimliliği esas alarak kişiye özgü anlaşmalar oluşturulurken bireysel ve kültürel farklılıklar pazarlık sürecine dahil edilebilir. Özellikle uluslararası şirketlerde çalışan yöneticiler anlaşmaları oluştururken diğer işgörenlerin vereceği olası bir tepki durumunda kültürel farklılıkları göz önünde bulundurabilir.

Yöneticiler kişiye özgü anlaşmaların amaçlandığı şekilde çalışıp çalışmadıklarını değerlendirmek amacıyla periyodik olarak sonuçları gözden geçirmelidir. Çünkü söz konusu kontroller için düzenlenen toplantılar hem işgörenin hem de işverenin yanı

sıra iş arkadaşları için koordinasyon sorunları, eğitim, adalet algısı ve erişim gibi yönetilmesi gereken problemlerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Bu çalışmada sosyo-demografik değişkenlerin kişiye özgü anlaşmalar arasındaki etkisini ölçmeye yönelik yapılan analizler sonucunda ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuçtan hareketle yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde ve sektördeki çalışma süreleri gibi değişkenlerin kişiye özgü anlaşmalar, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.



KAYNAKÇA

- Afacan, M. Fındıklı. 2014. Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. s. 77: 138-157.
- Agin, Özgür. 2010. İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, G. David, Kelly P. Weeks ve Karen R. Moffitt. 2005. Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion. **Journal of Applied Psychology**. c. 90. s. 5: 980-990.
- Ambrose, L. Maureen. 2002. Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**. s. 89: 803-812.
- Anand, Smriti, Prajya R. Vidyarthi, Robert C. Liden ve Denise M. Rousseau. 2010. Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals As A Substitute for Relationship Quality. **Academy of Management Journal**. c. 53. s. 5: 970-988.
- Arslan, H. Bader ve Dilber Ulaş. 2004. İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. **Ege Academic Review**. 102-114.
- Beugre, D. Constant. 2002. Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: an African Perspective. **Internal Journal of Human Resource Management**. c. 13. s. 7: 1091-1104.
- Blegen A. Mary, Charles W. Mueller ve James L. Price. 1988. Measurement of Kindship Responsibility for Organizational Research, **Journal of Applied Psychology**. c.73. s.3 :402-403.
- Bothma, F.C. Chris ve Gert Roodt. 2013. The Validation of the Turnover Intention Scale. **Department of Industrial Psychology and People Management**. c. 11. s. 1: 1-12.

- Budak, Gökşen. 2015. Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burrai, Elisa, Xavier Font ve Janet Cochrane. 2015. Destination Stakeholders' Perceptions of Volunteer Tourism: An Equity Theory Approach. **International Journal of Tourism Research**. s. 17: 451-459.
- Chan, Marjorie. 2000. Organizational Justice Theories and Landmark Cases. **The International Journal Organizational Analyses**. c. 8. s. 1: 68-88.
- Christopher, C. Rosen, Daniel J. Slater, Chu-Hsiang Chang ve Russell E. Johnson. 2011. Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. **Journal of Management**. c. 39. s. 3: 709-742.
- Cihangiroğlu, Necmettin ve Ali Yılmaz. 2010. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. **Selçuk Üniv. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c. 13. s. 9: 195-214.
- Cihangiroğlu, Necmettin ve Bayram Şahin. 2010. Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 6. s. 11: 1-16.
- Colquitt, A. Jason, Brent A. Scott, Timothy A. Judge a, John C. Shaw. 2006. Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. s. 100:110-127.
- Colquitt, A. Jason, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter ve K. Yee Ng. 2001. Justice At Millennium: A Meta – Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice. **Research. Journal of Applied Psychology**. c. 86. s. 3: 425-445.
- Cotton, L. John ve Jeffrey M. Tuttle. 1996. Employee Turnover: **A Meta-Analysis and Review with Implications for Research**. c. 11.s. 1: 55-70.
- Cropanzano, Russell, Zinta S. Byrne, D. Ramona Bobocel ve Deborah E. Rupp. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. **Journal of Vocational Behavior**. s. 58: 164-209.
- Çakıcı, Ayşehan ve Berna Aysen. 2014. Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 7. s. 1: 107-125.
- Çalışkan, Eda. 2013. Kişiyi Has (İdiosinkratik) Anlaşmalar Ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki. 1. Örgütsel Davranış Kongresi. 15-16 Kasım 2013. Sakarya.

- Çekmecioğlu, G. Hülya. 2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 6. s. 2: 23-39.
- Çetin, Aysun ve Melike Şentürk. 2016. Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış**. c. 16. s. 2: 241-256.
- ÇOLAK, Mustafa ve Hayat Ebru Erdost. 2004. Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 22. s.2: 51-84.
- Deconinck B. James ve Dean C. Stilwell. 2004. Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. **Journal of Business Research**. c. 57. s. 3: 225-231.
- Doğan, Hulusi. 2002. İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c. 2. s. 2: 71-78.
- Durmuş, Beril ve E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. 2013. **Sosyal Bilimlerde Spss' le Veri Analizi**. 4.bs. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eisenberg, Robert, Peter Fasolo ve Valerie Davis-La Mastro. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. **Journal of Applied Psychology**. c. 75. s. 1: 51-59.
- Eisenberg, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch ve Linda Rhoades. 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. c. 86. s. 1: 42-51.
- Erim, N.A. Fatma. 2009. Individual Response to Organizational Change: Creating Facade Of Conformity Its Antecedants And Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Freedman, M. Sara, John R. Montanari. 1980. An Integrative Model of Managerial Reward Allocation. **Academy of Management Review**. c. 5. s. 3: 381-390.
- Freeman, Richard ve Joel Rogers. 1999. **What Workers Want**. NY: Cornell University Press.
- Frese, Michael ve Doris Fay. 2001. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. **Research in Organizational Behaviour**. c. 23: 133-187.

- Gaertner, Stefan. 2000. Structural Determinant of Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Human Resource Management**. c. 9. s. 4: 479-493.
- Greenberg, Jerald. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 1: 9-22.
- Guerrero, Sylvie, Kathleen Bentein ve Marie Eve Lapalme. 2014. Idiosyncratic Deals and High Performers' Organizational Commitment. **Journal Business School**. s. 29: 323-334.
- Gupta, Manish ve Musarrat Shaheen. 2017. Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India. **Business Practice and Theory**. s. 18: 136-143.
- Güner, Berçin. 2016. The Effect Of Organizational Justice On Turnover Intention And The Mediating Role Of Emotional Exhaustion: A Study On Educational Institutions. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin. 2016. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 3.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürgen, Haluk, Ayşe Çiğdem ve Ferruh Uz. **Halkla İlişkiler ve İletişim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2011.
- Hardner, G. Donald, Guo-Hua Huang, Xiongying Niu, Jon L. Pierce Ve Cynthia Lee. 2015. Organization-Based Self-Esteem, Psychological Contract Fulfillment, And Perceived Employment Opportunities: A Test Of Self-Regulatory Theory. **Human Resource Management**. C. 45. S. 6: 933-963.
- Hellman, M. Chan, Dale R. Fuqua ve Jody Worley. 2006. A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support. **Educational and Psychological Measurement**. c. 66. s. 4: 631-642.
- Hellman, M. Chan. 1997. Job Satisfaction and Intent to Leave. **The Journal of Social Psychology**. c. 137. s. 6: 677-689.
- Herrbach, Olivier, Karim Mignonac & Anne-Laure Gatignon. 2004. Exploring the Role of Perceived External Prestige in Managers' Turnover Intentions. **The International Journal of Human Resource Management**: 1390-1407.
- Ho, T. Violet ve Amanuel G. Tekleab. 2014. A Model of Idiosyncratic Deal-Making and Attitudinal Outcomes. **Journal of Managerial Psychology**. c. 31:1-30.
- Hornung, Severin ve Ramona Doenz ve Jürgen Glaser. 2016. Exploring Employee Attitudes on Fairness of Idiosyncratic Deals. **Organisational Studies and Innovation Review**. c. 2. s. 4: 9-15.

- Hornung, Severin, Denise M. Rousseau ve Jürgen Glaser. 2008. Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals. **Journal of Applied Psychology**. c. 93. s. 3:655-664.
- Hornung, Severin, Denise M. Rousseau ve Jürgen Glaser. 2008. Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. **Journal of Managerial Psychology**. c. 24. s. 8: 738-764.
- Hubbell, P.Anne ve Rebecca M. Chory-Assad. 2005. Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust. **Communication Studies**. c. 56. s. 1: 47-70.
- Huseman, C. Richard, John D. Hatfield Ve Edward W. Miles. 1987. A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 2: 232-234.
- İçerli, Leyla. 2010. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c. 5. s. 1: 67-85.
- Karakaş, Mehmet ve Murat Çak. 2007. Uluslararası Örgütlerin Yolsuzlukla Mücadeledeki Rolü. **Maliye Dergisi**. c. 10. s. 2: 74-101.
- Kaynak, Tuğray. 1990. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. 2. bs. İstanbul: Alfa Basım.
- Kılıç, Alpaslan. 2004. Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, D. Beste. 2016. Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 19. s. 36: 193-235.
- Kilani, Hani Mohamed. 2017. The Influence of Organizational Justice on Intention to Leave: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. **Journal of Management and Strategy**. c. 8. s. 1: 18-27.
- Klein KJ, Dansereau F, Hall RJ. 1994. Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. **Academy of Management Review**. c. 19:195–229.
- Koçel, Tamer. 2015. **İşletme Yöneticiliği**. 16 bs. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kowalczyk, Elżbieta. 2012. I-deals as a Modern Tool for Human Resources Mngement in Competitive Organizations. **International Visegrad Fund and Agrar Management Alapitvany**. s.1: 250-261.

- Kraimer, L. Maria ve Sandy J. Wayne. 2004. An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. **Journal of Management**. c. 30. s.2: 209-237.
- Lemmon, Grace, Alyssa Westring, Eric J. Michel, Morgan S. Wilson ve Brian C. Glibkowski. 2016. A Cross-Domain Exploration of Performance Benefits and Costs of Idiosyncratic Deals. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. c. 23. s.4: 440-455.
- Liao, Chenwei, Sandy J. Wayne ve Denise M. Rousseau. 2016. Idiosyncratic Deals in Contemporary Organizations: A Qualitative and Meta-Analytical Review. **Journal of Organizational Behavior**. s. 37: 9-29.
- Liao, Chenwei, Sandy Wayne, Robert C. Liden ve Jeremy D. Meuser. 2016. Idiosyncratic Deals and Individual Effectiveness: The Moderating Role of Leader-member Exchange Differentiation. **The Leadership Quarterly**. c. 28. s. 3: 438-450.
- Lo, Susanna ve Samuel Aryee. 2003. Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach. **Journal of Management Studies**. c. 40. s. 4: 1005-1020.
- Lovegrove, Hannah ve Sheranne Fairley. 2016. Using Equity Theory to Understand non-host City Residents' Perceptions of a Mega-Event. **Journal Of Sport & Tourism**. c. 21. s.1: 1-14.
- Meybodi, A. Rajabipoor, Saeed Mortazavi, Azar KafashPoor ve Mohammad Lagzian. 2016. Developing a Framework for Studying and Evaluating the Types of Psychological Contracts in the Context of Relation Marketing. 2016. **Iranian Journal of Management Studies**. c.9. s. 1: 43-61.
- Mimaroğlu, Hande. 2008. Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi SBE.
- Mobley, H. William. 1977. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. **Journal of Applied Psychology**. c. 62. s. 2: 237-240.
- Mobley, H. William. 1982. Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. **Academy of Management Review**. c.7. s. 1: 111-116.
- Moorman, H. Robert. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours. Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. **Journal of Applied Psychology**. c.76. s. 6: 845-855.

- Morrison, E. Wolfe, Corey C. Phelps. 1999. Taking Charge At V^Ork: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change. **Academy of Management Journal**. c. 42. s. 4: 403-419.
- Örücü, Edip ve Sibel Özafşarlıoğlu. 2013. Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 10. s. 23: 335-358.
- Özbingöl, Z.N. Başkaya.2013. Impact of Emotional Labor on Organizational Outcomes: A Comparative Study in Public And Private Universities. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, Mahmut. 2003. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 18. s. 2: 113-130.
- Rofcanin, Yasin. 2014. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ve Çalışan Çıktıları: Pozitif Duyguların Aracı Rolü. 2. Örgütsel Davranış Kongresi. 7-8 Kasım 2014. Kayseri.
- Rousseau, M. Denise. 2004. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. **Academy of Management Perspectives**. c. 18. s. 1: 120-127.
- Rousseau, M. Denise ve Kimberly A. Wade-Bonzoni. 1994. Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. **Human Resource Management**. c. 33. s.3: 463-489.
- Rousseau, M. Denise, Maria Tomprou ve Maria Simosi. 2016. Negotiating Flexible And Fair İdiosyncratic Deals (İ-Deals). **Organizational Dynamics**. s.45: 185-196.
- Rousseau, M. Denise, Violet T. Ho ve Jerald Greenberg. 2006. I-Deals: İdiosyncratic Terms in Employment. **Academy of Management**. c. 31. s. 4: 977-994.
- Rousseau, M. Denise. 1989. Psychological and Implied Contracts, in Organizations. **Employee Responsibilities and Right Journal**. c. 2. s. 2: 121-138.
- Rousseau, M. Denise. 2001. Flexibility versus Fairness? **Organizational Dynamics**. c. 29. s. 4: 260-273.
- Rousseau, M. Denise. 2005. **I-deals: İdiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves**. UK: M.E. Sharpe.
- Rupp, D.E. ve R. Cropanzano. 2002, The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Organizational Justice,

Organizational Behavior and Human Decision Processes. c. 89. s. 1: 925-46.

Sarp, Pınar ve Serdar Bozkurt. 2017. Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü. 4. Yıldız Sosyal Bilimler Kongresi. 21-22 Aralık 2017. İstanbul.

Shane, L. Steven ve Mary Ann Von Glinow. 2003. **Organizational Behaviour.** çev. Ayşe Günsel ve Serdar Bozkurt. İstanbul: Nobel Yayınları.

Shaw, D. Jason, John E. Delery, G. Douglas Jenkins Ve Jr.Nina Gupta. 1998. An Organization-Level Analysis Of Voluntary and Involuntary Turnover. **Academy of Management Journal.** c. 41. s. 5: 511-525.

Skarlicki, P. Daniel, Robert Folger. 1997. Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. **Journal of Applied Psychology.** c. 82. s. 3: 434-443.

Torun, Yasemin. 2016. Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Töremen, Fatih ve Çetin Tan. 2010. Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. s.14 58-70.

Turgut, Tülay ve Hazel Agun. 2016. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Cynicism. The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice. **Journal of Behavior at Work.** c. 1. s.1: 1-26.

Türk Dil Kurumu 2017. Güncel Türkçe Sözlük <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 19.07.2017

Tyagi, Archana ve Rakesh Kumar Agrawal. 2010. Emerging Employment Relationships: Issues & Concerns in Psychological Contract. **The Indian Journal of Industrial Relations.** c. 45. s. 3: 381-395.

Vanyperen, W. Nico, Mariet Hagedoorn, Michiel Zweers ve Saapke Postma1. 2000. Injustice and Employees' Destructive Responses: **The Mediating Role of State Negative Affect.** **Social Justice Research.** c. 13. s. 3:291-312.

William, J. Gould ve Fiona Davies. 2005. Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. **Journal Public Management Review.** c. 7. s. 1: 1-24.

Wrzesniewski, Amy ve Jane E. Dutton. 2001. Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work. **Academy of Management Review**. c.26. s.2: 179-201.

Yamazakia, Yoshitaka ve Sorasit Petchdee. 2015. Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand **Journal of Business and Management**. c.4.s. 4: 22-38.

Yılmaz, Burcu ve Ali Halıcı. 2008. İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. **International Journal of Economic and Administrative Studies**. c. 2. s. 4: 93-108.

Zengin, Yaren. 2016. Kişiyeye Özgü Anlaşmaların (İdiosinkratik) Anlaşmaların Çalışanı Elde Tutmaya Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zijderveld, Vera Van. 2010. Talent, I-Deals, Talent Segmentation Strategy and Perceived Fairness - The Effects of Differential Treatment. Yüksek Lisans Tezi. Tilburg Üniversitesi.

Zimmerman, D. Ryan. 2008. Understanding The Impact Of Personality Traits On Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model. **Personel Psychology**. s.61:309-348.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programında Doç. Dr. Serdar Bozkurt danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır

Anket cevapları kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen veriler bilimsel araştırma dışında kullanılmayacaktır. Araştırma sonuçları arzu eden katılımcılarla araştırma tamamlandıktan sonra paylaşılacaktır. Araştırmaya katılmak için gerekli tek koşul yazılım sektöründe çalışıyor olmanızdır. Bütün soruların eksiksiz yanıtlanması anketin geçerliliği ve sağlıklı sonuçlar alınabilmesi adına önemlidir. İşbirliğiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Arş. Grv. Pınar Sarp

Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

Değerlendirme Skalası

1: Kesinlikle **Katılmıyorum**

2: Katılmıyorum

3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle **Katılıyorum**

No	İlgili bölümdeki ifadelere katılım derecenizi halen çalışmakta olduğunuz işiniz ve işyerinizi dikkate alarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	İşimde kazandığım yeteneklerimden avantaj sağlamak için ekstra sorumluluklar talep ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yöneticim talebim doğrultusunda yeteneklerimi geliştirmem için farklı görevler verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yöneticimle kişiliğime, becerilerime ve yeteneklerime uygun görevleri müzakere ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	Yöneticim bireysel gereksinimlerim dışında istenen sorumlulukları üstlenebilmem için fırsatlar sunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Yöneticim işime yönelik farklı katkılarımdan dolayı görevimi tamamlayabilmem konusunda bana esneklik sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Yöneticim asli görevime ilaveten bana özgü yeteneklerimi kullanabileceğim işler verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Yöneticim çalışma programımı yaparken bireysel gereksinimlerimi düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Yöneticim çalışma saatlerimi belirlerken isteğim doğrultusunda iş dışındaki taleplerim ile de uyumlu olmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Yöneticim resmi izin ve hastalık zamanlarımdan dışında, işle ilgisi olmayan konulara da zaman ayırıp katılabilmeme müsaade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Yöneticimle bireysel gereksinimlerimden dolayı işlerimin bir bölümünün ofis dışında yapılabilmesine imkân veren bir düzenlemeyi müzakere ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Yöneticim özel durumlarım (ailevi nedenler, sağlık problemleri vb.) nedeniyle ofis dışında herhangi bir yerde iş yapmama müsaade eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Yöneticim ücretimin bireysel gereksinimlerimi karşılayacağı konusunda bana garanti verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Yöneticim farklı katkılarımdan dolayı bana uygun ücret düzenlemesi ayarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Yöneticim özgün yeteneklerim ve katkılarımdan dolayı ücret konusunu müzakere etmeye hazırdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Yöneticim organizasyona sağladığım olağanüstü katkılarımdan dolayı resmi politikalar dışında ücretimi arttırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Yöneticimle asli görevimi tamamladıktan sonra bireysel katkılarımdan ödüllendirilme için yeni bir ücret planı geliştirme konusunu müzakere ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	İlgili bölümdeki ifadelere katılım derecenizi halen çalışmakta olduğunuz işiniz ve işyerinizi dikkate alarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim işle ilgili kararları alırken tarafsız davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Yöneticim işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün işgörenlerin fikrini alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Yöneticim işle ilgili kararları alırken doğru ve eksiksiz bilgiler toplar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Yöneticim işgörenler tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapar ve ek bilgi sunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Yöneticim işgörenleri etkileyen kararlara itiraz hakkı verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	İşle ilgili tüm kararlar bunlardan etkilenen tüm işgörelere ayırım gözetmeksizin uygulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	İşimden sık sık ayrılmayı düşünürüm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	İşime alternatif olarak yeni bir iş ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	En kısa sürede işimden ayrılacağım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

Medeni Durumunuz

Bekar

Evli

Yaşınız (lütfen belirtiniz)

En son aldığınız diploma

Lise

Yüksekokul

Üniversite

Yüksek lisans ve Doktora

Kurumunuzdaki çalışma süreniz (sadece yıl olarak belirtiniz)

Toplam çalışma süreniz (sadece yıl olarak belirtiniz)

Pozisyonunuz

Uzman Yardımcısı

Uzman

Alt Kademe Yönetici

Orta Kademe Yönetici

Üst Kademe Yönetici

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Ad Soyad : Pınar Sarp

Doğum Tarihi : 04.10.1989

Doğum Yeri : İstanbul

Eğitim Durumu:

2015-..... Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

2007-2011 Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

İş Deneyimi:

Eylül 2016-..... T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi – İşletme Bölümü- Araştırma Görevlisi

Bildiriler

İşlevsel Olmayan Kariyer Düşüncelerinin Kariyer Motivasyonu Üzerindeki Etkisi- 16.Ulusal İşletmecilik Kongresi.

Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü- IV. Yıldız Sosyal Bilimler Kongresi.



